

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**“IMPLANTACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA, PARA  
EL LOGRO DE OBJETIVOS EMPRESARIALES DE LAS PYMES”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

**LICENCIADO GUILLERMO ROBERTO BARAHONA LOBOS**

**LICENCIADO JUAN MANUEL HERNÁNDEZ QUINTERO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**OCTUBRE DE 2017**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

## UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



### AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
SECRETARIO GENERAL : LICENCIADO CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

### AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : LICENCIADO NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ  
VICEDECANO : MAESTRO MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS  
SECRETARIA : LICENCIADA VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO  
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LICENCIADO EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ  
DIRECTOR DE MAESTRÍA : MAESTRO JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ  
ASESOR : MAESTRO JONNY FRANCISCO MERCADO CARRILLO  
TRIBUNAL EXAMINADOR : MAESTRO JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ  
: MAESTRO JONNY FRANCISCO MERCADO  
: MAESTRO VICTOR RENE OSORIO AMAYA

OCTUBRE DE 2017

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

## Resumen

En el presente trabajo de investigación tiene como objetivo brindar lineamientos básicos de planeación estratégica financiera para el logro de las metas de negocio en empresas dedicadas a la venta al detalle de repuestos automotrices, a continuación, se detalla una breve reseña de cada capítulo para su mejor comprensión:

Capítulo uno: se determina la necesidad y existencia de la problemática que le da vida a la investigación, mediante el estudio de las variables del entorno de los repuestos y la creciente oferta de vehículos en el país, es así como se determina un objeto de estudio y busca proponer una solución.

Capítulo dos: para poder abordar planeación estratégica financiera, se deben mostrar los fundamentos teóricos básicos y las herramientas principales con el que se logre unir la teoría con la práctica con la finalidad que se comprenda tanto su significado como el orden lógico, se buscó ordenar y proveer una serie de pasos para llevarla a cabo, todo eso producto de la consolidación de diferentes autores de renombre.

Capítulo tres: este capítulo trata sobre la búsqueda y selección de la población y muestra, de cómo se abordó para extraer la información insumo de la investigación; por último las herramientas informáticas auxiliares que se emplearon para trasladar las respuestas a una base para analizarla y concluir.

Capítulo cuatro: da a conocer el resultado de la encuesta, se detalla y analiza con el fin de obtener la respuesta a la necesidad planteada en el capítulo uno, también se desarrolla una problemática, dada en una empresa real, la cual sirvió de base para la aplicación de la teoría mostrada en el capítulo dos, con el objeto de presentar el ordenamiento lógico que debe

contener y como se sugiere que se realice, de modo que se pueda tener la información suficiente para una mejor toma de decisiones

Capitulo cinco: muestra las conclusiones y recomendaciones que se abordan de una visión general de todo lo que se buscó investigar en este trabajo, de modo que producto del estudio previo y con el aval de la información obtenida de los actores de la problemática, se tiene un mejor conocimiento científico y por tanto las recomendaciones son importantes para fortalecer este sector.

# INDICE

<b>PORTADA</b> .....	<b>I</b>
<b>AUTORIDADES UNIVERSITARIAS</b> .....	<b>II</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>III</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>IX</b>
<b>CAPÍTULO 1: PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>1</b>
1.1 ANTECEDENTES .....	1
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.6 HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	6
1.7 DELIMITACIÓN Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
<b>CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS FASES EN LA PYMES. ....	8
2.1.1 Fases para el establecimiento de planeación estratégica.....	9
2.2 PROCESO PARA ADOPTAR LA PLANEACIÓN EN LAS EMPRESAS DE REPUESTOS AUTOMOTRIZ. ....	10
2.2.1 Establecer la Visión .....	10
2.2.2 Establecer la Misión.....	10
2.2.3 Establecer los Objetivos.....	11
2.3 FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA .....	13
2.4 LA PLANEACIÓN FINANCIERA Y SU PROCESO .....	14
2.4.1 Generalidades de la planeación financiera.....	14
2.4.2 Herramienta de análisis y evaluación en la planeación financiera.....	18
2.5 ANTECEDENTE DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>25</b>
3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. ....	25
3.2 UNIVERSO Y MUESTRA.....	26

3.2.1	Universo .....	26
3.2.2	La muestra.....	27
3.3	CRITERIOS DE INCLUSIÓN .....	28
3.4	CRITERIOS DE EXCLUSIÓN .....	28
3.5	MÉTODOS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	28
3.6	PROCEDIMIENTO .....	29
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>		<b>30</b>
4.1	CAPTURA DE LOS DATOS Y ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	30
4.2	PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	30
4.3	DIAGNÓSTICO DE LOS RESULTADOS .....	47
4.4	ACEPTACIÓN O RECHAZO DE LA HIPÓTESIS.....	48
4.5	PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....	52
4.5.1	Proceso para la Planeación Estratégica Financiera .....	52
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>78</b>
5.1	CONCLUSIONES.....	78
5.2	RECOMENDACIONES.....	78
<b>REFERENCIAS.....</b>		<b>80</b>
<b>ANEXO .....</b>		<b>83</b>

Índice de Tablas y Figuras

Tabla 1	Registro de Vehículos Importados del 2010 al 2015.....	1
Tabla 2	Operacionalización de las Variables de la Hipótesis.....	6
Tabla 3	Resumen de resultados validos procesados en SPSS. ....	32
Tabla 4	Resultado Objetivos Empresaria.....	32
Tabla 5	Plazos de Planeación Financiera.....	33
Tabla 6	Definición de Objetivos Financieros .....	34
Tabla 7	Tabulación Cruzada entre los Objetivos Empresarial y Financieros .....	36

Tabla 8 Herramientas para Establecer Objetivos.....	36
Tabla 9 Periodicidad para Evaluar el Desempeño .....	37
Tabla 10 Tabla Cruzada Objetivos Financieros y Periodo de Evaluacion.....	38
Tabla 11 Herramienta para Evaluar Recursos y Capacidades .....	39
Tabla 12 Tipos de Fuentes de Financiamiento .....	40
Tabla 13 Planificacion de Inversion .....	41
Tabla 14 Opciones de Financiamiento para las Inversiones.....	42
Tabla 15 Herramienta para Determinar la Necesidad de Financiamiento .....	43
Tabla 16 Métodos de Administración del Inventario .....	44
Tabla 17 Abastecimiento de Repuestos .....	45
Tabla 18 Implementación de planeación Estratégica Financiera.....	46
Tabla 19 Frecuencia de la Variable Dependiente .....	49
Tabla 19 Frecuencia de la Variable independiente.....	50
Tabla 21 Evaluación de Misión .....	53
Tabla 22 Evaluación de la Visión .....	53
Tabla 23 Análisis financiero Vertical y Horizontal .....	55
Tabla 24 Indicadores de Liquidez.....	56
Tabla 25 Ciclo de Caja de Efectivo .....	57
Tabla 26 Resultado de Crecimiento.....	60
Tabla 27 Determinación de Objetivos Financieros.....	62
Tabla 28 Determinar ingresos por Líneas de Producto.....	64
Tabla 29 Proyección de Ingresos del periodo 2017 al 2021 .....	65
Tabla 30 Costos por Línea de Productos .....	66
Tabla 31 Proyección de Ventas Anuales .....	67
Tabla 32 Presupuesto de Ingresos, Costos y Gastos anuales proyectados del 2017-2021 .....	69
Tabla 33 Flujos de Caja de Efectivo del 2014-2021.....	70
Tabla 34 Flujos de Caja del Accionista del 2014-2021 .....	71
Tabla 35 Estados Financieros Proyectados.....	72

Tabla 36 Análisis de Principales Indicadores Proyectados. ....	73
Tabla 37 Administración del Ciclo de Caja de Efectivo proyectado.....	75
Tabla 38 Ejemplo de Monitoreo de Presupuesto de Ingresos y Gastos mensual mes de mayo 2017 .....	76
Figura 1 Proceso para la Elaboración y Ejecución Plan Estratégico .....	9
Figura 2 Interrogantes Para Establecer la Misión.....	11
Figura 3 Planeación Financiera en el Marco de la Planeación Estratégica.....	15
Figura 4 Proceso de Planeación Financiera. ....	17
Figura 5 Modelo Dupont.....	20
Figura 6 Objetivos Empresariales.....	32
Figura 7 Análisis de Elaboración de Planeación Financiera.....	33
Figura 8 Análisis de la Adopción de Objetivos Financieros.....	35
Figura 9 Análisis de Instrumentos Para Establecer Objetivos Financieros .....	36
Figura 10 Análisis de Periodicidad de Evaluación de Desempeño.....	37
Figura 11 Análisis de uso de Herramientas Para el Análisis de Recursos.....	39
Figura 12 Análisis de Fuentes de Financiamiento que Utilizan. ....	40
Figura 13 Análisis de Proyecto de Inversiones.....	41
Figura 14 Análisis de Opciones de Financiamiento de las Inversiones.....	42
Figura 15 Análisis de Herramientas Utilizada Para Determinar la Necesidad de Financiamiento. ....	43
Figura 16 Análisis de Métodos Utilizados Para la Administración de Inventarios .....	44
Figura 17 Análisis de Referencia Para Abastecimiento de Repuestos. ....	45
Figura 18 Análisis que Lograría al Implementar la Planeación Financiera. ....	46
Figura 19 Zona de Aceptación.....	49
Figura 20 Proceso de Planeación Estratégica Financiera. ....	52
Figura 21 Características de los Objetivos Financieros.....	61
Figura 22 Grafico de Ingresos por Línea de Producto.....	64
Figura 23 Grafica de Costos por Línea de Productos .....	66
Figura 24 Análisis del margen de contribución por línea de productos. ....	67



## INTRODUCCIÓN

La parte primordial en las PYMES y en las grandes empresas es la adecuada administración de los recursos, lo cual exige una ordenada ejecución de los planes para no agotarlos antes de lo establecido.

A pesar de que la mayoría de las PYMES no posee de una estructura organizativa completamente definida donde existen más funciones que empleados, éstas, forman la parte más importante para el desarrollo del país, por medio de una amplia gama de puestos de trabajo, producto del espíritu emprendedor de sus dueños, la cual se realiza mediante la utilización de su patrimonio y si no se tiene disponible se debe gestionar.

Por lo tanto, este trabajo de investigación está encaminada a servir como guía para la implantación de una planeación estratégica financiera que permita organizar a las PYMES que comercializan repuestos automotrices en el municipio de San Salvador, para que logren sus objetivos empresariales, mediante unas herramientas sencillas de comprender y seguir.

Entonces, en el capítulo uno, se detallan los antecedentes a los cuáles se remontan los fundamentos de investigación y la determinación de la definición del problema a investigar, en este se formulan preguntas con el fin de resolver los problemas identificados.

En el capítulo dos, se hace una referencia teórica de todos los conceptos que son necesarios para comprender los alcances y metas de la investigación, para poder llegar a un mejor nivel de comprensión por parte de cualquier lector.

En el capítulo tres, se establece la metodología de investigación con el que se desarrolla este trabajo; el método utilizado es la investigación cuantitativa, ya que usa la recolección de datos para probar la hipótesis, esto es con base a las mediciones numéricas y el análisis estadístico.

El capítulo cuatro, se destaca por el análisis de resultados estadísticos, en la cual se basa la investigación, mediante la focalización de la población de interés, la determinación de la muestra, los instrumentos de recolección de datos que se planean utilizar y con qué herramientas se pretende dar interpretación de los resultados obtenidos. Así mismo este capítulo contiene la propuesta de solución a la problemática que enfrentan las empresas en estudio.

El capítulo cinco, detalla las principales y más importantes conclusiones del grupo de investigación, producto del estudio y análisis de los resultados obtenidos tanto en las encuestas como en el desarrollo del caso práctico, es por eso que también van acompañadas de su respectiva recomendación en la que se pretende tenga un impacto para disminuir la problemática y sirva de referencia para futuras investigaciones; también está compuesto por los anexos en los que se pueden mencionar la encuesta que se levantó en el campo y las referencias bibliográficas que se utilizaron para fortalecer teóricamente este trabajo.

# CAPÍTULO 1: PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Antecedentes

La importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en El Salvador, se ve reflejada a través de las capacidades que éstas tienen para generar fuentes de trabajo, mediante numerosos negocios.

De la misma forma dentro de las PYMES se encuentra un segmento de negocios que se dedican a la venta de repuestos automotrices, que en los últimos años han tenido una tendencia al alza, debido a la masiva importación de vehículos, ya sea usado o nuevo, en su mayoría proceden de los Estados Unidos de América.

Conviene destacar que según la noticia digital de (El Diario de Hoy, 2016) en su investigación especial revela que “del año 2010 al 2015, el total de vehículos registrados en el país de placas particulares pasó de 712,877 en 2010 a 925,264 en 2015, reflejando como diferencia 212,387”. Así mismo (La Prensa Gráfica, 2016), menciona que según datos del Viceministerio de Transporte (VMT) “el parque vehicular ya sobrepasó el millón de unidades y que, para el Registro Público de Vehículos Automotores de la Dirección General de Tránsito, existen 1,000,395 automóviles, de los cuales la mayoría está en el departamento de San Salvador”.

*Tabla 1 Registro de Vehículos Importados del 2010 al 2015*

Registro de vehículos importados del 2010 al 2015

Importacion anual		24,212	34,994	43,565	49,392	60,224
Cantidad total	712,877	737,089	772,083	815,648	865,040	925,264
Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015

Fuente: El diario de Hoy, 6 de Junio de 2016.

Dicho lo anterior, esto representa una oportunidad, para las empresas que se dedican a la venta de repuestos de automotores que logren un posicionamiento en el mercado, dada la

demanda que existe por la cantidad de vehículos en circulación, pero también, representa una dificultad para competir con las grandes empresas ya posicionadas, las cuáles poseen una estructura organizacional definida. Así, por ejemplo: Súper Repuestos, Impresa Repuestos y EconoParts cuentan con tecnología innovadora que les ha permitido posicionarse como líderes en el mercado, igualmente poseen puntos de ventas en diferentes partes del área metropolitana, debido a esto surgen las interrogantes. Las pequeñas y medianas empresas: ¿Estarán preparadas para poder competir contra líderes de mercado y pequeños negocios?, ¿tendrán una estructura adecuada que les permita lograr un crecimiento sostenible en el tiempo?

Por otra parte, las PYMES en El Salvador y en particular las que comercializan repuestos automotrices, atraviesan una serie de situaciones internas como externas, que limitan el crecimiento constante, entre las cuales se podrían mencionar:

- ✓ El factor gubernamental y sus diferentes cambios en sus políticas que impactan negativo en la economía.
- ✓ La falta de estrategias definidas de negocio que le permita tomar una dirección adecuada.
- ✓ El uso adecuado de los fondos para la compra de mercadería.
- ✓ Si lo anterior no se logra, entonces, deben acudir a instituciones de crédito para obtener el financiamiento, lo cual conlleva a más exigencias como el nivel de formalización del negocio.
- ✓ La falta análisis estratégico sobre los puntos fuertes y débiles que posee este tipo de negocio, tomando como fuente los indicadores financieros.

- ✓ Por último, se puede listar la dificultad para abordar la limitante que tienen las PYMES en la ejecución de sus estrategias, debido a que no cuenta con la capacidad para medir su eficiencia a través de indicadores de desempeño.

Los factores antes descritos pueden ser tratados mediante una adecuada planeación estratégica financiera a corto y largo plazo, que actualmente no está siendo utilizada por este tipo de compañía ya que no se definen planes operativos y financieros ni se utilizan indicadores para monitorear su comportamiento.

## **1.2 Definición del Problema**

Las PYMES que comercializan repuestos automotrices al detalle en los últimos años han tenido una administración empírica de los recursos productivos, financieros y a la obtención de fuentes de financiamiento. Por consiguiente, es notorio que este tipo de compañía tiene ausencia de planes estratégicos financieros, que les permita tener un horizonte definido.

A su vez la falta de una planeación estratégica financiera les limita el reconocimiento de necesidades reales, tales como hacer más eficiente el stock de inventarios, control sobre los flujos de efectivos, la administración de las cuentas por cobrar, la determinación de fuentes de financiamiento, gestionar la liquidez. De modo, este tipo de negocio requiere una metodología que le permita organizarse para el establecimiento de un plan estratégico financiero para definir objetivos y metas de corto y largo plazo.

El no tener claro un plan estratégico financiero puede repercutir en un bajo rendimiento para los accionistas y limitar el acceso a fuentes de financiamiento, siendo esto un obstáculo para el crecimiento y proyectos futuros.

### **1.3 Preguntas de investigación**

- ✓ ¿En qué forma influye la ausencia de una planeación estratégica financiera de corto y largo plazo para el logro de objetivos del negocio en las empresas que se dedican a la venta de repuestos automotrices al detalle?
- ✓ ¿Será un factor negativo el desconocimiento técnico para la ejecución de la planeación estratégica financiera?

### **1.4 Objetivos de la Investigación**

Objetivo General:

- ✓ Investigar si las PYMES dedicadas a la venta de repuestos automotrices al detalle cuentan con una estrategia de planeación financiera de corto y largo plazo para cuantificar puntos de mejora en cuanto a sus objetivos de negocio.

Objetivos Específicos:

- ✓ Proveer una metodología de planeación estratégica financiera para las PYMES del sector de venta de repuestos automotrices que tome en cuenta las variables propias del negocio.
- ✓ Contextualizar la importancia de la utilización del presupuesto dentro del proceso de planeación estratégica financiera.
- ✓ Desarrollar una herramienta para medir el desempeño de la planeación estratégica financiera, que le ayude a la toma de decisiones que permita corregir desviaciones financieras.
- ✓ Proporcionar una guía de indicadores de eficiencia, que le permita medir el logro de objetivo financieros de corto y largo plazo.

## **1.5 Justificación**

Este trabajo de investigación es de importancia para las PYMES que se dedican a la venta de repuestos al detalle, puesto que, se dará un impulso a este tipo de compañía, facilitando un instrumento metodológico enfocado en organizar y desarrollar un plan estratégico financiero que tenga como objetivo primordial la sostenibilidad de la compañía, permitiéndole gestionar eficientemente la administración de sus recursos.

Partiendo de la premisa, estas compañías deben de adoptar estrategias encaminadas a desarrollar y explotar su potencial mediante el establecimiento de metas y objetivos que es el punto de partida de toda planeación por medio de la participación de todas las áreas.

Por consiguiente, esta investigación permite establecer un orden en el proceder del negocio, la planificación a corto plazo le ayuda a establecer políticas claras y concisas, así mismo, mejora el entorno de gestión, desarrolla estrategias para elaborar proyecciones a corto plazo y gestiona eficientemente el manejo del capital de trabajo, la liquidez, la capacidad de endeudamiento que debe de poseer, el manejo de costos y los ingresos necesarios para hacer frente para suplir sus necesidades.

El siguiente aspecto, es que toda planeación estratégica financiera para la administración es de insumo para la toma decisiones, por medio del análisis de los resultados y de las mediciones que se realicen, por consiguiente, esta investigación permitirá auto gestionarse, de acuerdo al grado de ejecución que los administradores financieros o propietarios realicen. A su vez se proporcionará técnicas para dar seguimiento de la ejecución de planeación de los aspectos financieros y desempeño de eficiencia.

Por último, la investigación es importante porque es una herramienta que le facilitará a los involucrados de las finanzas de las PYMES desarrollar el marco de planeación estratégica financiera, establecer objetivos financieros de corto y largo plazo, evaluar los resultados alcanzados y tomar las decisiones. De manera, académica se pretende dejar esta investigación como referencia bibliográfica para consultas.

## 1.6 Hipótesis de trabajo

Hi: La ausencia de una planeación estratégica financiera influye en el logro de objetivos del negocio en las empresas que se dedican a la venta de repuestos automotrices al detalle.

H1: Mediante la implementación de una herramienta financiera se mejora el desempeño de las empresas que se dedican a la venta de repuestos automotrices al detalle.

*Tabla 2 Operacionalización de las Variables de la Hipótesis*

Operacionalización de las variables de las hipótesis		
Variable	Definición conceptual	Indicador
Implementación de planificación estratégica financiera (I)	Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.	<p>Establecimiento de metas y objetivos.</p> <p>Pronóstico de ingresos y gastos a corto plazo.</p> <p>Flujos de efectivos proyectados.</p> <p>Plan de financiamiento a corto plazo.</p> <p>Información oportuna para toma de decisiones.</p>

## 1.7 Delimitación y limitaciones de la investigación

Delimitación en aspecto teórica.

Esta investigación, se enfoca a la planeación estratégica financiera para empresas que se dedican a la venta de repuestos automotrices, se consideró toda la bibliografía relacionada,



con la planeación estratégica, administración financiera y planeación financiera. En ese sentido, se utilizarán libros de texto, revistas especializadas e investigaciones.

#### Temporal

El período sujeto a investigación correspondió, del 1 de enero de 2016, al 30 de junio de 2017, debido a que de esa forma toda la información recabada será reciente y oportuna.

#### Geográfica

Se desarrolló en el municipio de San Salvador, por considerarse que existe una concentración importante de los negocios que se dedican a la venta de repuestos automotrices al detalle.

#### Limitaciones de la Investigación.

Las limitaciones a las que se enfrentó el equipo y la investigación fueron:

- El acceso a la información de las empresas por parte de sus dueños
- La disposición del tiempo que concedieron las personas encargadas y dueños de las empresas para realizarles la encuesta.

## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

Para el desarrollo de esta investigación, es de importancia establecer las referencias teóricas, de manera que está integrado por dos elementos fundamentales tales como investigaciones previas, que se relacionan con la temática de planeación financiera y estratégica, y el sustento teórico de la investigación desarrollada, teniendo como referencia autores que comparten diferentes visiones.

### **2.1 Planeación estratégica y sus fases en la PYMES.**

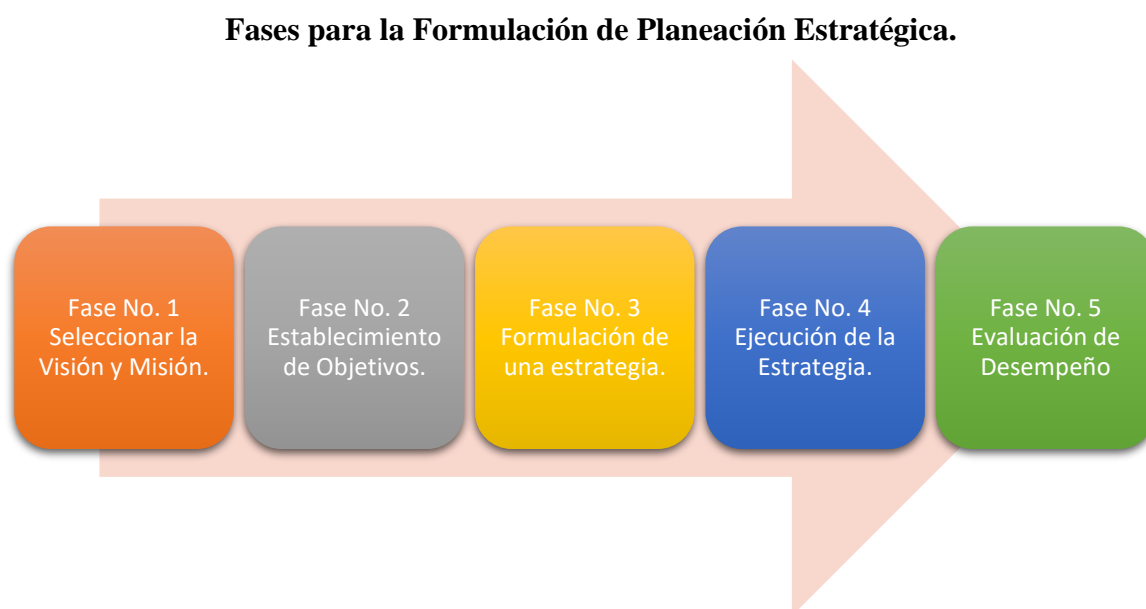
La importancia de desarrollar una planeación estratégica formal para mejorar los objetivos de negocio de las PYMES del sector de venta de repuestos automotrices se necesita contextualizar los elementos que abarcar para desarrollarla e implementarla. En el caso de esta investigación se da un énfasis a la planeación estratégica enfocado a los planes financieros de corto y de largo plazo.

Lo primero por considerar, es que el éxito de toda compañía dependerá del tipo de organización y del establecimiento de las estrategias para administrar los recursos. De modo que Thompson et al (2012) define que “la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, así mismo, la formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones”.

Así mismo Hill et al (2009) define “una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía”. (pág. 8). De lo anterior recae que la responsabilidad de la estrategia está sobre la administración y dependerá de esta en generación de valor para la compañía.

### 2.1.1 Fases para el establecimiento de planeación estratégica

La administración estratégica es amplia, por lo tanto, para efectos de esta investigación se enfocará a lo financiero, dejando el proceso que deberán seguir para la formulación de la planeación estratégica. En el cual deberá de tener por lo menos las siguientes fases, según Thompson et al (2012). Como podemos observar en la figura No. 1.



*Figura 1 Proceso para la Elaboración y Ejecución Plan Estratégico*

Así mismo, para (Hill & Jones), establece que el proceso de preparación de estrategia tiene cinco etapas para desarrollarla. Las cuales las enumeramos a continuación:

- 1) Seleccionar la misión y las principales metas corporativas,
- 2) Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas,
- 3) Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.

- 4) Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar oportunidades y detectar amenazas externas,
- 5) Etapa de implantar las estrategias.

## **2.2 Proceso para adoptar la planeación en las empresas de Repuestos Automotriz.**

Con la finalidad que las empresas que se dedican a la comercialización de repuestos automotrices, que pueden identificar la importancia de elaborar una planeación estratégica con un enfoque a mejorar sus objetivos financieros. Deberán de seguir los siguientes aspectos de mucha importancia.

### **2.2.1 Establecer la Visión**

Establecer una visión. Para Thompson et. En su concepto básico establece que “una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía”. Así mismo (Hill & Jones) describe que la Visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar.

Para establecer la visión es necesario que de una repuesta a las siguientes interrogantes:

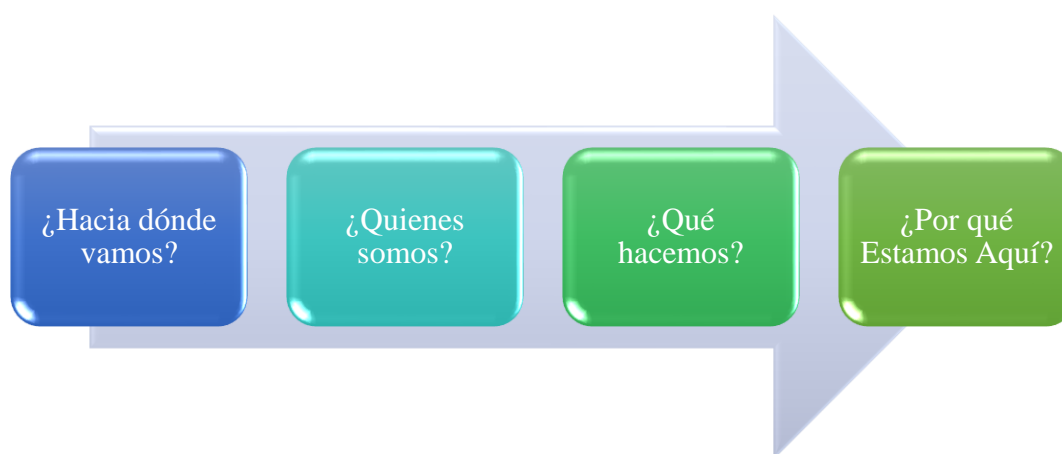
- A. ¿Dónde quiere llegar o adónde vamos?
- B. ¿Qué posición quiere lograr o alcanzar la compañía ante los competidores?

### **2.2.2 Establecer la Misión**

Establecer la misión. Para Hill et. contiene cuatro componentes la expresión de la razón de ser de una compañía u organización, el motivo de su existencia. En cuanto a Thompson

et. Considera que una declaración de misión bien planteada comunica el propósito de una compañía en un lenguaje bastante específico para darle a la compañía su identidad propia.

Para establecer una declaración de misión es necesario considerar las siguientes interrogantes como se muestra en la figura No. 2



*Figura 2 Interrogantes Para Establecer la Misión*

### **2.2.3 Establecer los Objetivos.**

El siguiente aspecto por tratar para la planeación estratégica para Thompson et, es el establecer los objetivos estratégicos, “son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr”. En cuanto a Hill et, trata este tema como metas primordiales, considera que “las metas es un estado futuro deseado, preciso y medible que intenta alcanzar una compañía”.

Al momento de desarrollar los objetivos, las compañías deben de considerar las siguientes características:

1. Deben ser específicos.
2. Deben ser cuantificables o medibles.
3. Contener una fecha límite para su consecución.
4. Sirven como patrones de medida para el desempeño y avances.

5. Comunican las metas de la administración en el aspecto financiero.

Para propósito de la investigación la clase de objetivo que debe de fijar las compañías son los objetivos financieros los cuáles comunican las metas en los aspectos financieros.

Entre los cuáles podemos mencionar:

- I. Incremento de “X” porcentaje de los ingresos anuales.
- II. Incrementos anuales de las ganancias después de impuesto de “X” por ciento.
- III. Incremento anual en ganancia por acción de “X” por ciento.
- IV. Incremento de dividendos anuales en “X” por ciento.
- V. Márgenes de ganancia de “X” por cien.
- VI. Porcentaje “X” de rendimiento sobre el ROA, ROE, ROS.
- VII. Flujos de efectivos internos de “X” para financiar nuevas inversiones de capital.
- VIII. Entre otros.

Otro aspecto en el establecimiento de los objetivos, son los plazos en los que necesitan ser desarrollados como se muestra a continuación:

- a. Los de corto plazo, pueden ser de plazos trimestrales o anuales, dirigen la atención a las mejoras de desempeño inmediatas y satisfacen las expectativas de los accionistas por los avances de corto plazo.
- b. Por otra parte, los de largo plazo tienen que ser de tres a cinco años y son cruciales para alcanzar un desempeño óptimo de largo plazo e impiden la atención indebida para los resultados de corto plazo.

### **2.3 Formulación de una estrategia**

Esta etapa según (Hill & Jones), inicia una vez establecidos los objetivos, en la cual se pretende definir la manera en el cual se lograrán. Para desarrollar esta etapa es necesario que las empresas consideren las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo hacer crecer el negocio?
2. ¿Cómo satisfacer a los clientes?
3. ¿Cómo ser mejores que los competidores?
4. ¿Cómo desarrollar las capacidades necesarias?
5. ¿Cómo alcanzar los objetivos financieros?

Para ilustrar el establecimiento de una estrategia a continuación se establece los siguientes ejemplos “Las estrategias de áreas funcionales se refieren a las acciones y prácticas para manejar funciones particulares dentro de un negocio, como, producción, ventas y marketing, servicios al cliente y finanzas. Por ejemplo, la estrategia de marketing de una compañía representa el plan para administrar la parte de ventas y marketing del negocio. La estrategia de desarrollo de producto representa el plan de la administración para mantener fresca y afinada la línea de producto de acuerdo con lo que los compradores esperan.”.

“Las estrategias operativas se refieren a las iniciativas y planteamientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas clave (plantas, centros de distribución, centros de compras) y unidades operativas específicas de importancia estratégica.

## **2.4 La planeación financiera y su proceso**

### **2.4.1 Generalidades de la planeación financiera.**

En esta fase se establecen las metas financieras a cumplirse, mediante planes coherentes que entienda la forma en que la compañía puede obtener rentabilidad de forma creciente en el largo plazo, pero con inicios en el corto plazo.

Por tanto ¿Qué es planeación financiera?, en simples palabras se puede definir como una técnica que reúne un conjunto de instrumentos, métodos con el fin de establecer pronósticos y metas financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requerirán para lograrse.

En Figura 3, podemos observar cómo se interrelaciona, la planeación financiera en el marco de la planeación estratégica. De manera que la planeación financiera depende de la planeación estratégica corporativa y el plan financiero es parte integrante de la planificación empresarial más amplia.

### **Clasificación de la planeación financiera.**

El siguiente aspecto que tratar es la clasificación de la planeación financiero, que pueden ser a corto y largo plazo.

#### **Planes Financieros de Corto Plazo**

También conocidos como planes operativos; especifican las acciones financieras a corto plazo y el efecto anticipado de esas acciones. La mayoría de estos planes tienen una cobertura de 1 a máximo 2 años. Las entradas clave incluyen el pronóstico de ventas y varias formas de datos operativos y financieros. Las salidas clave incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros pro forma.



## Planeación financiera en el marco de la planeación estratégica



Figura 3 Planeación Financiera en el Marco de la Planeación Estratégica.

Así, por ejemplo, la planeación financiera inicia con el pronóstico de las ventas, a partir de este, se desarrollan el stock de inventarios considerando los plazos de entrega. Se calcula las necesidades de personal que estará a cargo de las actividades, los gastos generales y gastos

operativos, se elaboran estados de resultado pro forma y presupuesto de caja. De manera que en el establecimiento de metas se busca maximizar las utilidades.

### **Planes financieros a largo plazo**

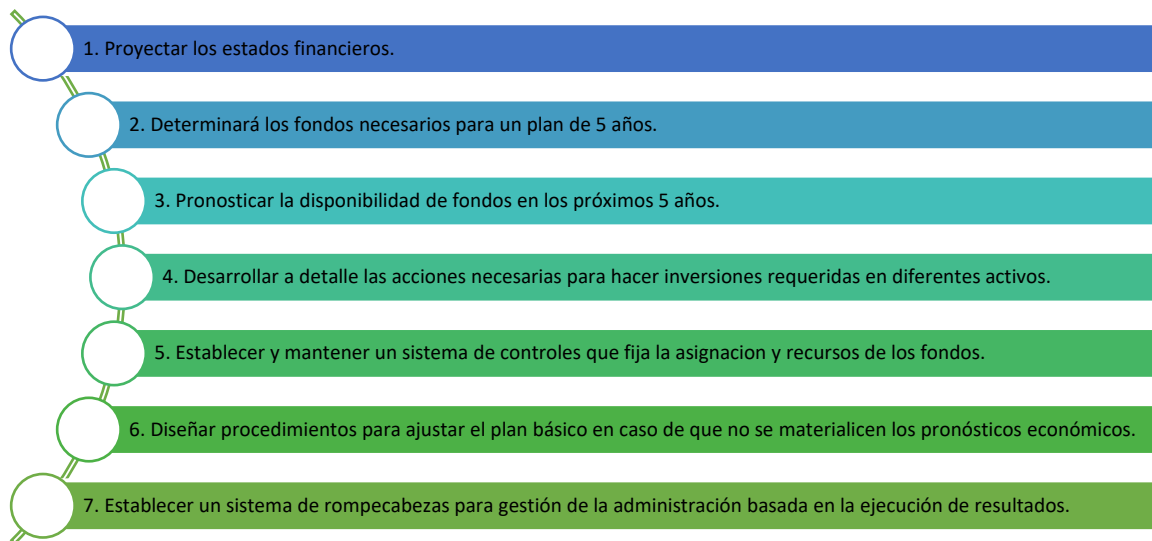
Llamados también planes estratégicos, establecen las acciones financieras planeadas de una empresa y el efecto anticipado de esas acciones durante períodos que van de 2 a 10 años. Los planes estratégicos a 5 años son los más comunes y se revisan a medida que surge información significativa. Por lo regular, las empresas que están sujetas a un alto grado de incertidumbre operativa, ciclos de producción.

Habría que decir también que los administradores financieros de las PYMES deben de tener en cuenta que este tipo de planes está íntegramente relacionado con la estrategia integral de la compañía. Por lo que incluyen los desembolsos propuestos en activos fijos, actividades de investigación y desarrollo, acciones de marketing y desarrollo de productos, estructura de capital y fuentes importantes de financiamiento. También estarían incluidos la conclusión de proyectos existentes, líneas de productos o líneas de negocio; el pago o retiro de deudas pendientes; y cualquier adquisición planeada. Estos planes reciben el apoyo de una serie de presupuestos anuales.

En resumen, los planes de corto plazo permiten proyectar el flujo de efectivo, controlar las disponibilidades (tesorería), administrar de mejor forma el capital de trabajo, mientras que los planes de largo plazo se utilizan mayormente para los proyectos de inversión y financiamiento, debido a que de esta forma se da solución a una necesidad de corto plazo necesaria para el cumplimiento de algún objetivo trazado.

## Proceso de la planeación financiera

Después de haber establecido los objetivos que la compañía se ha propuesto lograr, y de evaluar la opción más apropiada, se da paso a desarrollar el proceso de planeación financiera. El proceso se desarrolla por seis etapas importantes, las cuáles detallan las acciones necesarias para el manejo de la compañía, según Morales en su investigación los establece de la siguiente manera:



*Figura 4 Proceso de Planeación Financiera.*

Etapa No. 1 Proyectar los estados financieros: A partir de eso se podrán analizar los efectos que el plan tendrá en las utilidades previstas y la medición por medio de las razones financieras, cálculos del punto de equilibrio.

Etapa No. 2 Determinar los fondos necesarios para un plan de cinco años: los fondos destinados a planta y equipo, inventarios y cuentas por cobrar, campañas de publicidad entre otros.

Etapa No. 3 Pronosticar la disponibilidad de fondos en los próximos cinco años. Para ello, es necesario estimar los que serán generados por la empresa y los que se conseguirán de

fuentes externas, donde se incorporan las restricciones por las limitaciones financiera. Los presupuestos en este sentido son una herramienta necesaria.

Etapa No. 4 Desarrollar a detalle las acciones necesarias para hacer las inversiones requeridas en los diferentes activos, así como la contratación del uso de fuentes de financiamiento para dotar a la empresa de los fondos necesarios.

Etapa No. 5 Establecer y mantener un sistema de control que vigile la asignación y el uso de los fondos dentro de la compañía, auxiliándose de indicadores de evaluación financiera, que ayuden a decidir la conveniencia de las inversiones y las fuentes de financiamiento, para tener la estructura de capital adecuado según el plan original.

Etapa No. 6 Diseñar procedimientos para ajustar el plan básico en caso de que no se cumplan los pronósticos, es decir que deben existir planes de contingencia y respaldo para cuando haya una desviación o no se pueda lograr un objetivo no sea una razón de bloqueo del plan estratégico y de largo plazo.

Etapa No. 7 Establecer un sistema de recompensas para gestión de la administración basada en la medición del desempeño, por medio de indicadores elaborados a la medida, para que permita medir fiablemente las tareas asignadas y ejecutadas de acuerdo al plan.

#### **2.4.2 Herramienta de análisis y evaluación en la planeación financiera**

Para lograr eficiencia en la planeación financiera, se debe considerar lo siguiente:

##### **Métodos de análisis financiero**

Se refieren a la técnica que se utiliza para analizar los estados financieros en cada una de las partidas que los componen o tomados como conjunto compararlos por períodos para conocer el comportamiento y resultado de las acciones realizadas en las empresas. Estos métodos se pueden realizar de manera vertical y horizontal; El método vertical es estático ya

que corresponde a una fecha o período determinado y se realiza únicamente para el análisis de cada una de las partidas que componen al estado financiero. El método horizontal es dinámico ya que estudia un estado financiero en diferentes fechas o períodos para realizar la comparación de los aumentos y disminuciones que se obtienen de acuerdo con los resultados

Entre los más importantes están:

- a) “Porcentajes integrales: Expresa en porcentaje cada partida del estado financiero tomando de base el total o cualquier otro componente del cual se quiera comparar, como por ejemplo el total de ingresos versus las demás partidas del estado de resultados o la utilidad neta.
- b) Razones financieras: Este tipo de análisis permite combinar el Estado de Situación Financiera (Balance General) y El Estado de Resultados, mediante cruce entre partidas, éstas, dependiendo del análisis pueden estar originadas por diferentes combinaciones, sin embargo, existe una clasificación general que incluye a las más comunes:
  - i. Solvencia: Las razones comprendidas en esta categoría, tienen como propósito mostrar la capacidad de pago que tiene la empresa, se pueden mencionar la razón de prueba del ácido, capital de trabajo, razón circulante.
  - ii. Actividad o productividad: Su fin es mostrar el tiempo en que algunas cuentas operativas se convierten en efectivo o se desembolsan, se encuentran en esta categoría a la rotación de inventarios, rotación de cuentas por pagar y rotación de cuentas por cobrar.
  - iii. Endeudamiento: muestra el porcentaje de aportación de fondos, de componentes internos y externos de la compañía, utilizado para generar utilidades, entre las principales se pueden mencionar la razón de endeudamiento y razón de solvencia total.

iv. Rentabilidad: sirve para medir en base a los ingresos y la utilidad el desempeño que tuvo el negocio para determinar si generó o no valor a los aportadores, la forman razones como, rentabilidad económica, rendimiento sobre activos (ROA), rendimiento sobre el capital (ROE) y margen de utilidad bruta.

c) Modelo Dupont: Es una razón que combina, el balance general y el estado de resultados, tomando como base la medida de la rentabilidad en cada uno de ellos, el rendimiento sobre los activos (ROA) y los rendimientos sobre el capital (ROE), mediante el siguiente esquema:

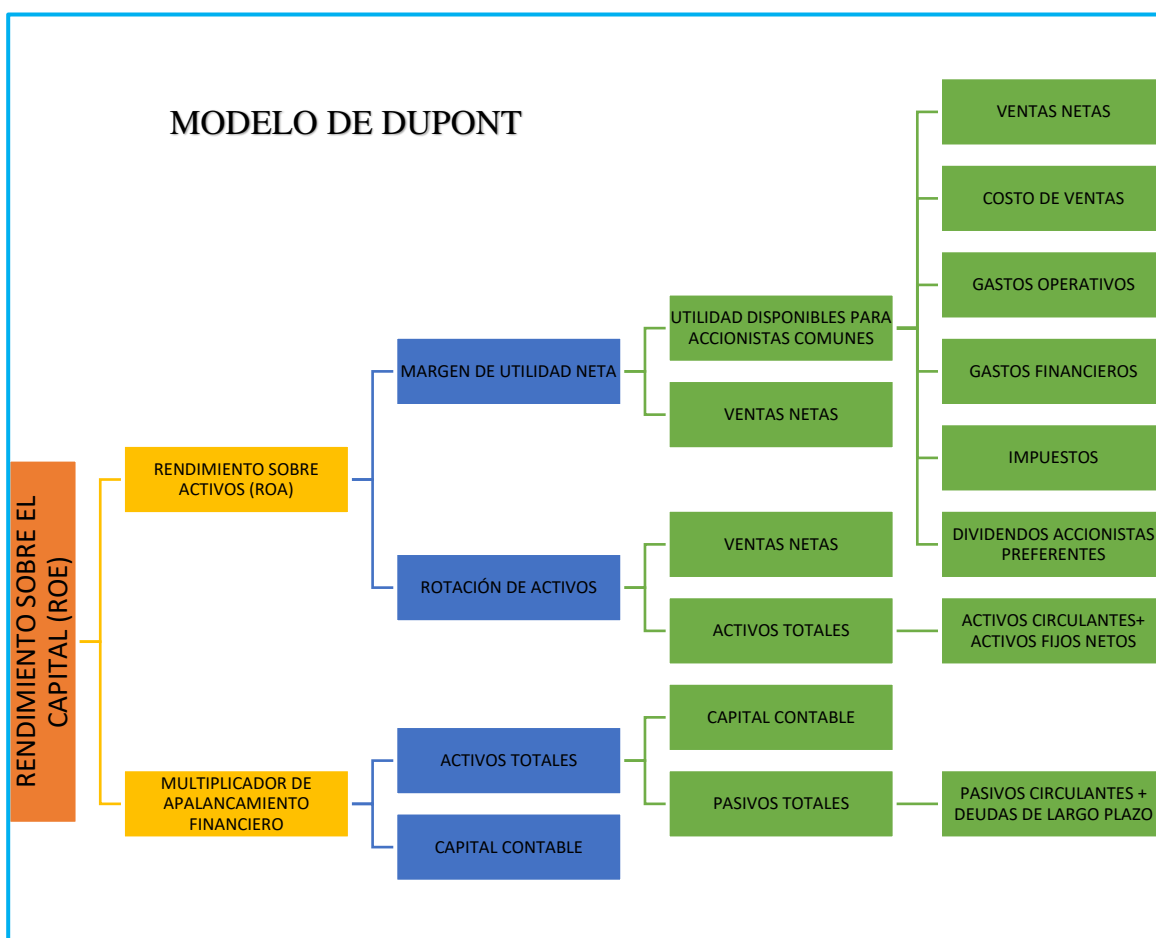


Figura 5 Modelo Dupont

d) Flujo de efectivo: conocido también como cash flow, es un método que se utiliza para determinar si se cuentan con los fondos suficientes para realizar las operaciones; funciona

mediante la agrupación de 3 grandes categorías todas las partidas de sus estados financieros (balance general y estado de resultados), las cuales son actividades operativas, incluyen todas las partidas que conforman el giro del negocio, como cuentas por cobrar e inventarios, actividades de inversión, que agrupa las cuentas que tienen activos fijos y toda inversión en otras sociedades, por último las actividades de financiamientos que abarca las partidas que contienen las obligaciones tanto propias como con terceros para adquirir los activos.

- e) Estados financieros proyectados, es el proceso prospectivo del cual se ha logrado adecuar a una pro forma los estados financieros originales, de modo que puedan reflejar con precisión el desempeño económico de la compañía; comienza a partir del estado de resultados, anclando las proyecciones en ventas y lo demás se utilizan porcentajes previamente observados y estudiados en la fase de análisis de información histórica; se determina una tasa de crecimiento mediante cualquier método, en este caso sería el de DuPont.
- f) Estructura de Capital: La combinación del financiamiento a través de deuda y de capital se conoce como estructura de capital de una empresa. Desde luego, la estructura de capital no es meramente “deuda o capital”. Hay muchos tipos de deuda, y por lo menos dos tipos de capital (ordinario y preferente).
- g) Costo de capital: Calcula en un momento específico y refleja el costo futuro promedio esperado de los fondos a largo plazo utilizados por la empresa.
- h) El apalancamiento “Se refiere a los efectos que tienen los costos fijos sobre el rendimiento que ganan los accionistas. Por “costos fijos” queremos decir costos que no aumentan ni disminuyen con los cambios en las ventas de la compañía. Las empresas

tienen que pagar estos costos fijos independientemente de que las condiciones del negocio sean buenas o malas” (Gitman & Zutter, 2012, pág. 455).

- i) Tipos de apalancamientos: El apalancamiento operativo: Se refiere a la relación entre los ingresos por ventas de la empresa y sus utilidades antes de intereses e impuestos (UAI) o utilidades operativas. Cuando los costos de operación (como los costos de bienes vendidos y gastos operativos) son fijos en buena medida, pequeños cambios en los ingresos traerán consigo cambios mucho mayores en las UAI.

El apalancamiento financiero tiene que ver con la relación entre las utilidades antes de intereses e impuestos de la empresa (UAI) y sus ganancias por acción común (GPA).

- j) Activos de riesgo crediticio: Como lo establece la Normas “son todas las operaciones que de alguna manera signifiquen financiamientos directos o indirectos a favor de personas naturales, jurídicas o grupos de personas”. (Superintendencia del Sistema Financiero, 2007).
- k) Evaluación de créditos para empresas: “Se trata de evaluar técnicamente la calidad de cada deudor como sujeto de crédito especialmente su comportamiento y capacidad de pago, determinando el porcentaje del crédito que se presume podría perderse o no recuperarse considerando los antecedentes del deudor”. (Superintendencia del Sistema Financiero, 2007).
- l) El Cuadro De Mando Integral (Balanced Scorecard): “Es una herramienta muy utilizada para contribuir a que una empresa alcance sus objetivos financieros al vincularlos a objetivos estratégicos específicos derivados de su modelo de negocio”. (Thompson , Gamble, Peteraf , & Strickland III, 2012, pág. 31)



## **2.5 Antecedente de la investigación.**

Es de importancia destacar que existen investigaciones previamente desarrolladas por estudiantes de postgrado de Maestría en Administración Financiera, que abordan temática relacionada a la necesidad que las PYMES deben de realizar planeación financiera de corto plazo y de la utilización de las herramientas financieras.

Así, por ejemplo, el trabajo presentado por (Villeda , 2016) su objetivo general buscaba “Reflejar la situación actual que presentan las pequeñas empresas en El Salvador en cuanto a la implementación de herramientas administrativas financieras empresariales, que a la vez permite identificar oportunidades de mejoras en cuanto a los procesos en la administración de las finanzas en las empresas”. Teniendo como propósito que las pequeñas y medianas empresas, deben centrarse en optimizar los recursos financieros con el desarrollo de una adecuada administración financiera.

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

Así mismo se ha elaborado una investigación acerca de la Planeación Financiera a Corto Plazo como herramienta para la toma de decisiones, dicho trabajo está desarrollado para las PYMES que pertenecen al sector de construcción; ubicadas en el municipio de Santa Tecla. El objetivo principal de dicha investigación se centra en “Proporcionar una propuesta que sirva de insumo para diseñar un plan financiero a corto plazo como herramienta facilitadora para la toma de decisiones al directorio” (Garcia & Arriola, 2016).

La finalidad de esta investigación establece que “Las herramientas financieras como el caso específico de la planificación financiera a corto plazo surgen para facilitar la determinación y ejecución de procesos que conlleven a toma de decisiones no erradas” (Garcia & Arriola, 2016).

Para concluir, (Estrada Barcenás) realizó un estudio empírico en empresas mexicanas, relacionado con las barreras que existen en las PYMES para realizar la planeación estratégica. Entre el cuáles destaca “los factores que desalientan o impiden la planeación y las barreras que dificultan su ejecución. El primero, se relaciona con la primera etapa de la planeación y tiene que ver con los factores que obstaculizan planear en cualquier nivel o grado. El segundo, se refiere a una etapa posterior: la ejecución. En ésta, se parte del supuesto que la empresa ha superado la primera etapa y por lo tanto tiene un plan, por lo que el propósito es analizar las barreras que dificultan su ejecución.

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el capítulo anterior, se estableció el marco teórico que sustenta, la investigación a realizar. El siguiente aspecto que se tratará es el desarrollo de la metodología utilizada, de manera que describe el procedimiento utilizado.

### 3.1 Metodología de la investigación.

El enfoque en el que se desarrolló la investigación es cuantitativa, que de acuerdo a (Sampieri) **“usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”**, para este trabajo de investigación se pretende conocer el estado actual que se encuentran las PYMES que se dedican a la venta de repuestos automotrices, con esto se pretende conservar las variables de análisis, el principal interés es observar los patrones de comportamiento de las PYMES, en cuánto a la forma que influye la ausencia de una planeación estratégica financiera para el logro de los objetivos; y poder establecer cómo puede ayudar la metodología planteada, para aprovechar los recursos de estas compañías y lograr los objetivos del negocio.

El tipo de estudio que se desarrolló es cuantitativo, con un alcance de tipo descriptivo, ya que de acuerdo con (Sampieri): **“buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”**.

En este sentido, esta investigación es descriptiva ya que, pretende explorar los fenómenos de las PYMES del sector de venta de repuestos automotrices al detalle, en cuánto a su situación actual relacionado con la ausencia de planificación financiera.

De manera que el objetivo de este trabajo de investigación es indagar si las PYMES dedicadas a la venta de repuestos automotrices al detalle cuentan con estrategias de planeación financiera de corto y largo plazo para cuantificar puntos de mejora en cuánto a sus objetivos de negocio.

## **3.2 Universo y Muestra**

### **3.2.1 Universo**

El universo, es el conjunto total de individuos, elementos de los cuáles pueden representar determinadas características susceptibles de ser estudiadas; de éste se desprende la población los cuáles contienen los atributos que sirven para fundamentar la investigación, a su vez, se desprende la muestra las cuáles servirán para recolectar la información.

Si bien la cantidad de PYMES existentes en el país es considerablemente extenso, para propósitos de esta investigación se consideró el sector que se dedica a la comercialización de repuestos automotrices al detalle, así mismo, la población para esta investigación pertenece al municipio de San Salvador de acuerdo con los datos obtenidos del Directorio Económico emitido por el Ministerio de Economía en el Año 2012, se encuentran ubicados veintisiete ventas de repuestos automotrices en los cuales se ha verificado conforme a la clasificación del Ministerio de Economía están son PYMES.

### 3.2.2 La muestra.

Para la recolección de datos se determinó las unidades de análisis, es decir, las PYMES, pertenecientes al sector de venta de repuesto automotriz al detalle. Para el proceso cuantitativo, de acuerdo a (Sampieri) La Muestra, “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población, lo cual presente que los resultados encontrados en la muestra logran generalizar o extrapolarse a la población”.

Para este trabajo de investigación, se ha determinado que el tipo de muestra es probabilístico considerando que todos los elementos tienen la posibilidad de ser elegidos y se obtienen definiendo características como se plantea en los criterios de inclusión y exclusión. Se realizó utilizando el método aleatorio simple, con un margen de error del 10%, con un nivel de confianza del 95%, y con una desviación estándar del 0.50, obteniendo como resultado una muestra de 22 empresas.

Para el estudio de investigación se selecciona el tamaño de la muestra la cual en base al método aleatorio simple se determina como se muestra a continuación.

$$n = \frac{s^2}{\frac{\varepsilon^2}{Z^2} + \frac{s^2}{N}} \quad n = \frac{(0.5)^2}{\frac{(0.1)^2}{(2.575)^2} + \frac{(0.5)^2}{27}} \quad n = 22$$

Donde:

1. S desviación estándar = 0.5
2. E margen de error = 0.10
3. Z nivel de confianza = 2.575
4. N población = 27

### **3.3 Criterios de inclusión**

Para llevar a cabo la investigación fueron candidatos por encuestar las empresas que cumplieron con:

- A. Estar catalogadas como Pequeña o Mediana Empresa según el criterio del Ministerio de Economía, de acuerdo con los empleados contratados.
- B. Tener el establecimiento dentro del Municipio de San Salvador.
- C. Dedicarse a la venta de repuestos automotrices al detalle.
- D. Colaborar con la investigación.

### **3.4 Criterios de exclusión**

De la siguiente lista, la empresa que las cumpla se constituyó una exclusión en la investigación:

- I. No clasificar como Pequeña o Mediana Empresa según el criterio de clasificación de empleados contratados por el Ministerio de Economía.
- II. No tener el establecimiento en el Municipio de San Salvador.
- III. No dedicarse a la venta de repuestos automotrices al detalle.
- IV. No desear participar en la investigación.

### **3.5 Métodos e Instrumento de Recolección de Datos**

La fuente para la recolección de datos fue primaria de modo que se pretende obtener información por contacto directo con las personas encargadas de las finanzas en las ventas de repuestos automotrices al detalle.

La técnica que se utilizó fue la encuesta, con esta técnica de recolección de datos, da lugar a establecer contacto con las personas involucradas en el proceso de investigación, así mismo,

se tomó como instrumento el cuestionario con el fin de obtener información que permito validar la problemática en estudio, tuvo un tipo de pregunta cerrada con elección múltiple y está compuesta por trece interrogantes. Esto permitió conocer si las empresas de ventas de repuestos automotriz cuentan con planeación estratégica financiera para lograr los objetivos financieros, y si hace uso de herramientas financieras que le ayude a monitorear el desempeño estratégico financiero.

Otra técnica para desarrollar en este trabajo es la investigación bibliográfica, porque se efectuó a través de libros especializados en la rama de planeación estratégica, planeación financiera y administración financiera, que ayudarán a realizar el marco teórico.

### **3.6 Procedimiento**

Con la recolección de la información se procedió a recorrer las zonas donde operan los negocios de venta de repuestos al detalle, con previo conocimiento de algunos establecimientos que son popularmente conocidos, se hará una breve presentación y se les expondrá la finalidad del instrumento y su beneficio para ellos.

Se entregó la encuesta y al no ser llenada en el momento se acordó pasar recogiénola posteriormente, después de acordar la fecha tentativa con el personal comprometido a llenarla, Luego que estén todos los instrumentos contestados, se procedió a vaciar los datos en una hoja electrónica de IBM SPSS Statistics V.22 (Paquete Estadístico Para las Ciencias Sociales), el programa Microsoft Office Excel, para la información cuantitativa y en tablas dinámicas la información cuantitativa.

## **CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se muestran los resultados, producto de los procedimientos descritos en la metodología para buscar dar respuesta al objeto de investigación.

### **4.1 Captura de los datos y organización de la información**

Se procedió a realizar el análisis de datos, lo que involucró a apoyarse en herramientas especializadas para el procesamiento, tal como el programa IBM SPSS STATISTICS V. 22 (Paquete Estadístico Para las Ciencias Sociales), auxiliado con el programa Microsoft Office Excel v. 2016, para lo cual en combinación de ambos programas se pudo realizar la tabulación y presentar los gráficos que explican de mejor forma el fenómeno de investigación y así evaluar las distribuciones y frecuencias en cada ítem desarrollado.

### **4.2 Presentación de los resultados**

A continuación se presentan los resultados, los cuáles contienen 2 partes, la primera es un resumen de los resultados brindados por el programa SPSS, el cual sirve para poder entender la forma de presentar los datos tabulados de las interrogantes individuales y la segunda parte la constituyen las 13 preguntas individuales, que a su vez cada una tiene un cuadro resumen de los resultados por alternativa, un gráfico el cual ayuda a interpretar los resultados y el respectivo análisis de cada interrogante.

#### **A. Parte uno, Resumen de resultados de SPSS.**

El programa estadístico IBM SPSS STATISTICS V.22, tiene una forma de procesar las respuestas a las variables que se definen, separando en datos válidos o perdidos, siendo los válidos aquellas respuestas a las variables definidas o dicho de otra forma si contestó a la pregunta, no haciendo distinción si fue una respuesta negativa o positiva; por otro lado separa las abstenciones y las agrupa como valores perdidos,



que son básicamente cuando el encuestado no elige ninguna alternativa que se estaba preguntando.

B. Parte dos, presentados de los resultados por cada interrogante.

En esta parte están las 13 interrogantes en orden ascendente, cada una con una tabla resumen de los resultados válidos como se muestra en la Tabla 3.

Como se podrá apreciar, los resultados brindan mucha información la cual es útil para muchos propósitos; sin embargo, en cada análisis se ha formulado de manera de sólo abarcar lo que la pregunta de investigación busca saber; así, por ejemplo:

Se toma a la pregunta #1, según el cuadro resumen de las 22 empresas encuestadas, 17 respondieron a por lo menos 1 alternativa planteada y los restantes 5 no respondieron a ninguna de las opciones, estos últimos son los llamados valores perdidos, de forma que la tabulación de los resultados se hará con el total de datos válidos. Así cuando se presenta la Tabla 3, el resultado del porcentaje de caso para la alternativa “Misión” es de 88%, el cual proviene de la operación del sistema de 15 empresas que marcaron esta opción entre 17 del total que marcaron alguna de las alternativas ( $15/17=0.88$ ), por tanto, se recomienda que se tenga a la mano la tabla resumen para saber cuánto es el total de datos válidos para comprender de mejor forma los porcentajes y distribución.

Tabla 3 Resumen de resultados validos procesados en SPSS.

Pregunta	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Objetivo Empresarial	17	77.3%	5	22.7%	22	100.0%
Plazo Planeación	22	100.0%	0	0.0%	22	100.0%
Objetivos Financieros	19	86.4%	3	13.6%	22	100.0%
Instrumentos Recurso	22	100.0%	0	0.0%	22	100.0%
Periodo Evaluación	20	90.9%	2	9.1%	22	100.0%
Recursos Capacidades	22	100.0%	0	0.0%	22	100.0%
Fuente Financiamiento	22	100.0%	0	0.0%	22	100.0%
Inversiones	22	100.0%	0	0.0%	22	100.0%
Financiamiento	16	72.7%	6	27.3%	22	100.0%
Determinar Financiamiento	22	100.0%	0	0.0%	22	100.0%
Control Inventario	22	100.0%	0	0.0%	22	100.0%
Abastecimiento	18	81.8%	4	18.2%	22	100.0%
Implementación Planeación Financiera	21	95.5%	1	4.5%	22	100.0%

Fuente de elaboración: propia

Pregunta No. 1 ¿Su empresa tiene formulados los siguientes elementos con el fin de definir sus objetivos empresariales?

Tabla 4 Resultado Objetivos Empresaria

Objetivo empresarial	Respuestas	Porcentaje de casos
	N	
Misión	15	88%
Visión	15	88%
Objetivos financieros	5	29%
Estrategia de negocios	9	53%

Nota: En la distribución porcentual se excluyen los datos perdidos ver Tabla 3

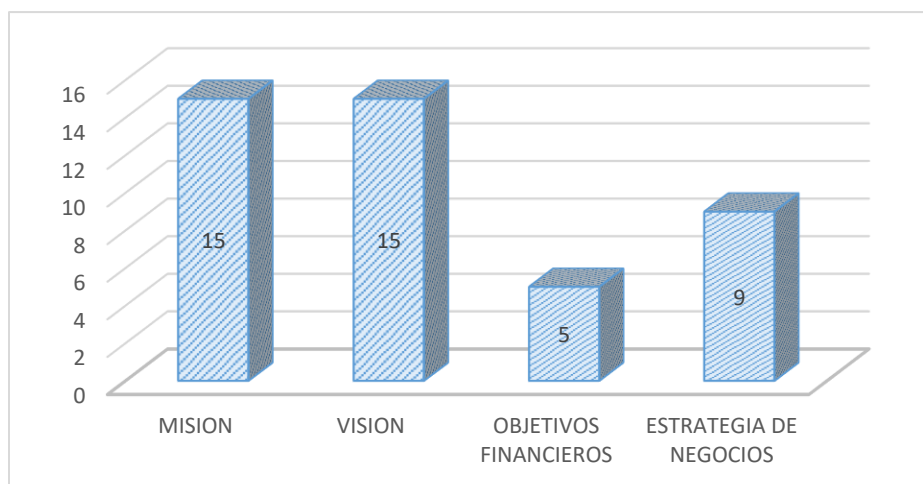


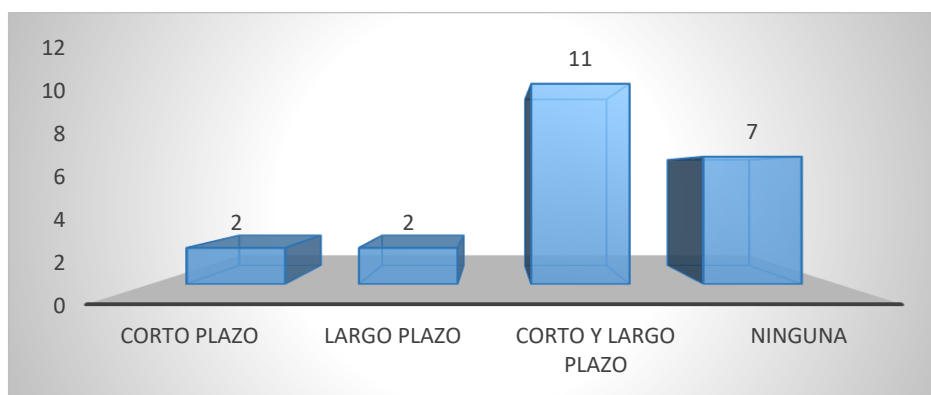
Figura 6 Objetivos Empresariales

Para la formulación de una planeación estratégica financiera, las compañías deben de tener definidos etapas tales como: puntualizar una misión, visión, objetivos financieros entre otros componentes, al realizar la interrogante de cuáles elementos ha formulado la empresa, resultó que las compañías sí cuentan con misión y visión, que son las guías de como lograrían alcanzar sus propósitos, pero es evidente que no logran entrelazar estratégicamente todos los elementos, ya que solamente 5 de los encuestados han desarrollado objetivos financieros, que les permitan tomar planes de acción para mejorar la administración, por consiguiente no están desarrollando una planificación estratégica adecuada.

Pregunta No. 2 ¿Cómo parte de su estrategia de negocio cuenta usted con planeación estratégica financiera?

*Tabla 5 Plazos de Planeación Financiera*

Planeación	Respuestas	Porcentaje de casos
	N	
Corto plazo	2	9.1%
Largo plazo	2	9.1%
Corto y largo plazo	11	50.0%
Ninguna	7	31.8%



*Figura 7 Análisis de Elaboración de Planeación Financiera*

Una planificación estratégica se realiza bajo la perspectiva de sostenerla en el tiempo, y desarrollando cada etapa, entre las cuáles se encuentran las siguientes: a) diagnóstico,

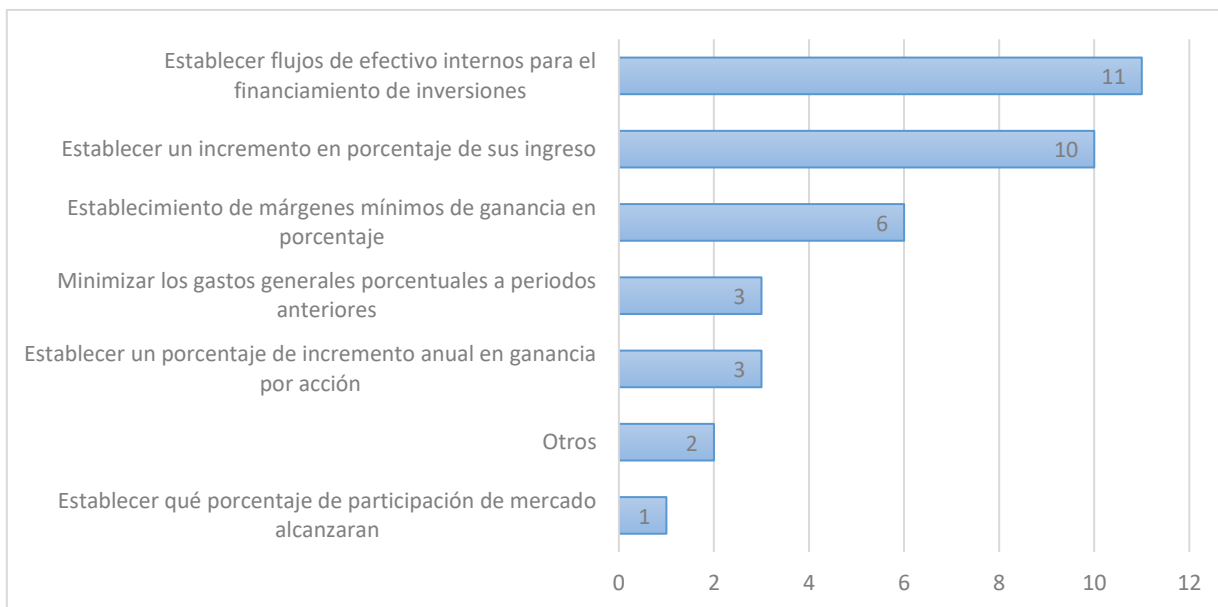
b) implementación, c) supervisión y control y d) evaluación, cuyo propósito es realizar periódicamente la revisión de los avances de las metas establecidas, sin embargo, al ser cuestionadas en cuanto al período en el que realizan su planeación, por lo menos 7 de las empresas no cuentan con un plan estratégico financiero, por lo cual el olfato del empresario es la única forma que tienen para poder realizar inversiones y hacer negocio; esto indica que el margen de desconocimiento es importante. Por otra parte 15 expresaron que realizan una planeación, sea esta de corto o largo plazo, lo cierto es que en el transcurso de esta encuesta se demuestra que tienen deficiencias técnicas para poder realizar un proceso de planeación propicio y con los resultados de esta interrogante.

Pregunta No. 3 ¿Cómo parte de su planeación ha definido objetivos financieros que ayuden a mejorar las condiciones de la compañía? Seleccione la que aplique a su negocio:

*Tabla 6 Definición de Objetivos Financieros*

<b>Definición de Objetivos Financieros</b>	<b>Respuestas N</b>	<b>Porcentaje de casos</b>
Establecer qué porcentaje de participación de mercado alcanzaran	1	5.3%
Otros	2	10.5%
Establecer un porcentaje de incremento anual en ganancia por acción	3	15.8%
Minimizar los gastos generales porcentuales a periodos anteriores	3	15.8%
Establecimiento de márgenes mínimos de ganancia en porcentaje	6	31.6%
Establecer un incremento en porcentaje de sus ingresos	10	52.6%
Establecer flujos de efectivo internos para el financiamiento de inversiones	11	57.9%

Nota: En la distribución porcentual se excluyen los datos perdidos ver Tabla 3



*Figura 8 Análisis de la Adopción de Objetivos Financieros.*

Una adecuada planeación faculta a las empresas establecer objetivos financieros que servirán como parámetros para la verificación de resultados y si la empresa ha puesto en marcha lo planificado; ahora bien, al realizar la interrogante de si ha definido objetivos financieros que mejoren las condiciones de la compañía, por lo menos 19 respondieron a una o más de las alternativas listadas, entre las cuales destacaron, establecer un incremento en porcentaje de sus ingresos y establecer flujos de efectivo internos para el financiamiento de inversiones con 10 y 11 respectivamente; sin embargo, cuando se realiza un análisis cruzado con los resultados de la pregunta No. 1, como se presenta en la Tabla 7, en la cual solamente 5 empresas admitieron formalizar este tipo de objetivos, deja claro que hay un desconocimiento técnico y financiero, ya que por un lado no tienen claro que es un objetivo financiero y cuando lo leen en esta interrogante se recuerdan que lo utilizan y por el otro lado que su planificación no está completa sin objetivos financieros enlazados con misión, visión y estrategia de negocio.

Tabla 7 Tabulación Cruzada entre los Objetivos Empresarial y Financieros

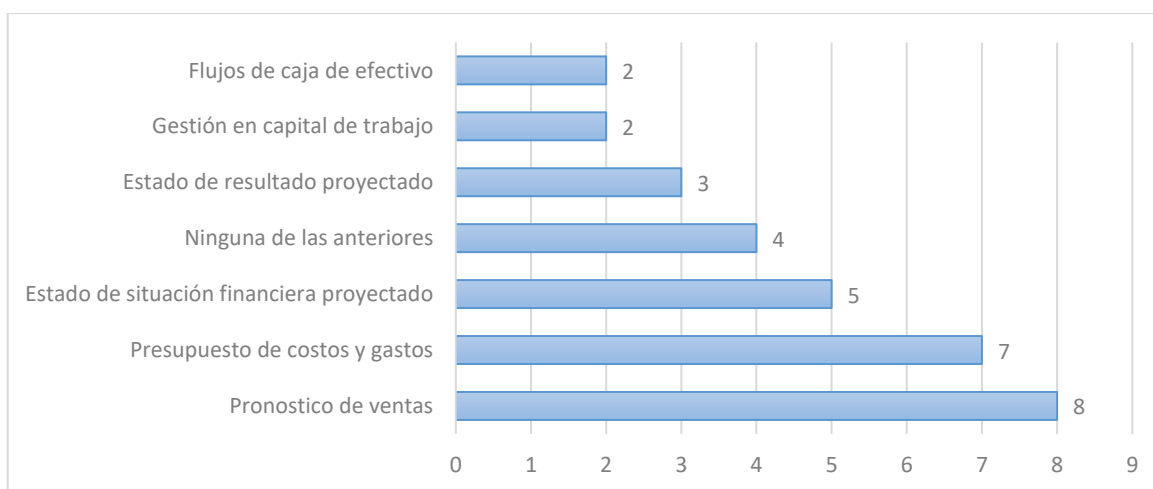
Pregunta No. 3	Pregunta 01				Total
	MISION	VISION	OBJETIVOS FINANCIEROS	ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	
Establecer un incremento en porcentaje de sus ingresos	9	9	4	8	10
Establecimiento de márgenes mínimos de ganancia en porcentaje	4	4	2	2	4
Establecer un porcentaje de incremento anual en ganancia por acción	3	3	3	3	3
Establecer flujos de efectivo internos para el financiamiento de inversiones	10	9	3	7	10
Establecer qué porcentaje de participación de mercado alcanzaran	1	1	1	1	1
Minimizar los gastos generales porcentuales a periodos anteriores	2	2	2	2	2
Otros	2	2	2	2	2
Total	14	14	5	9	15

Pregunta No. 4 Con el propósito de alcanzar sus metas, ¿cuál de los siguientes instrumentos o herramienta utiliza para el establecimiento de sus objetivos financieros?  
 Seleccione la/las que aplique a su negocio:

Tabla 8 Herramientas para Establecer Objetivos

Instrumentos para Establecer Objetivos	Respuestas N	Porcentaje de casos
Pronóstico de ventas	8	36.4%
Presupuesto de costos y gastos	7	31.8%
Estado de situación financiera proyectado	5	22.7%
Ninguna de las anteriores	4	18.2%
Estado de resultado proyectado	3	13.6%
Gestión en capital de trabajo	2	9.1%
Flujos de caja de efectivo	2	9.1%

Figura 9 Análisis de Instrumentos Para Establecer Objetivos Financieros



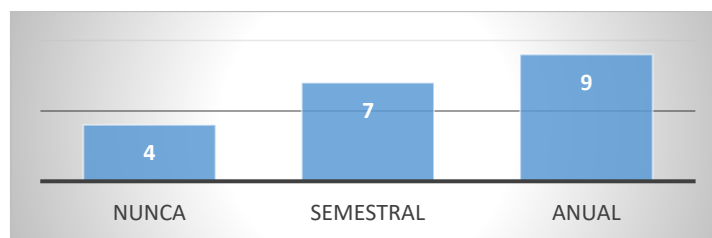
Con el propósito de lograr los objetivos es valioso que se utilicen herramientas financieras, que les permitan proyectar y medir las metas que se han trazado, por tanto cuando se preguntó, cuáles instrumentos utilizan para lograr los objetivos, se obtuvo que 8 aplican pronóstico de ventas, 7 presupuesto; sin embargo sólo 5 proyectan estado de situación financiera, 3 proyectan estado de resultados y 4 no aplica ningún tipo de estos instrumentos; por tanto en las empresas de venta al detalle de repuestos automotrices, no se tiene claro, cual es el desempeño que ha tenido, que tiene y que posiblemente podría tener, ya que no se cuenta con la capacidad técnica en el desarrollo de la ejecución adecuada de una planeación financiera.

Pregunta No. 05 Si su empresa formula objetivos ¿Cuál es la periodicidad con que los evalúan el desempeño logrado?

*Tabla 9 Periodicidad para Evaluar el Desempeño*

Periodo de Evaluación	Respuestas	Porcentaje de casos
	N	
Nunca	4	20.0%
Semestral	7	35.0%
Anual	9	45.0%

Nota: En la distribución porcentual se excluyen los datos perdidos ver Tabla 3



*Figura 10 Análisis de Periodicidad de Evaluación de Desempeño*

Otra etapa importante de una planeación financiera es el establecimiento de la periodicidad con que evalúan el desempeño logrado; en cuanto, a la pregunta, se obtuvo que 4 empresas nunca han realizado alguna evaluación de los resultados, esta deficiencia se ve originada primero por la falta de formulación de objetivos financieros que deben ser monitoreados, tal como lo aborda el análisis de la interrogante No. 3, y, segundo porque las respuestas reflejan inconsistencias, que se puede inferir, que es debido al desconocimiento del tema.

*Tabla 10 Tabla Cruzada Objetivos Financieros y Periodo de Evaluacion*

Pregunta 03	Pregunta 05			Total
	SEMESTRAL	ANUAL	NUNCA	
Establecer un incremento en porcentaje de sus ingresos	5	3	1	9
Establecimiento de márgenes mínimos de ganancia en porcentaje	3	0	2	5
Establecer un porcentaje de incremento anual en ganancia por acción	2	1	0	3
Establecer flujos de efectivo internos para el financiamiento de inversiones	4	6	1	11
Establecer qué porcentaje de participación de mercado alcanzaran	1	0	0	1
Minimizar los gastos generales porcentuales a periodos anteriores	1	2	0	3
Otros	2	0	0	2
Total	6	8	3	17

También se contrasta con las respuestas de la interrogante No. 3, en la que 19 empresas contestaron que si formulaban algún tipo de objetivo financiero, sin embargo, cuando realiza, se les hace esta pregunta de su periodicidad, solo 16 respondieron de forma afirmativa, haciendo el cruce de resultados, se determina que sí formulan objetivos, no obstante, estos se encuentran aislados a las demás etapas de la planeación estratégica y además carecen de mediciones para evaluar su grado de éxito en la puesta en marcha, en conclusión, necesitan una guía que les ayude a ordenar conceptos y forma de planificar.



Pregunta No. 6 Para evaluar el desempeño financiero de la empresa ¿Cuál de las siguientes herramientas de análisis de recursos y capacidades de la compañía?

Tabla 11 Herramienta para Evaluar Recursos y Capacidades

Recursos y Capacidades	Respuestas	Porcentaje de casos
	N	
Modelo DuPont	3	13.6%
Razones de endeudamiento	6	27.3%
Porcentajes integrales	6	27.3%
Razones de liquidez	7	31.8%
Punto de equilibrio	9	40.9%
Razones de rentabilidad	11	50.0%

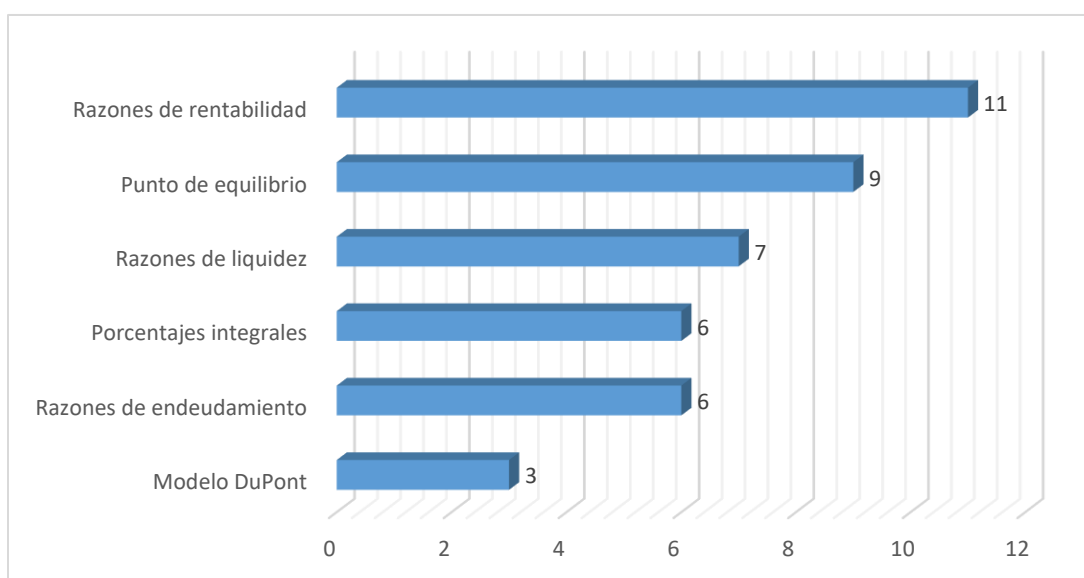


Figura 11 Análisis de uso de Herramientas Para el Análisis de Recursos.

Para la evaluación del desempeño financiero de la empresa, las herramientas de análisis de recursos y capacidades, 11 respondieron que utilizan las mediciones de rentabilidad, punto de equilibrio y liquidez con 9 y 7 respectivamente, demostrando que no se tiene un perfil claro para desarrollarlo, ya que la mayoría no las implementa de forma amplia, dejando de lado otras herramientas que abonan a mejorar de forma más integral, el cual les permitiría tener un panorama más claro de las condiciones en que se encuentra las empresas.

Esto evidencia que existe falta de orientación, en manejo de estos recursos técnicos financieros, que auxilie a revelar un análisis más concreto en el desempeño de sus recursos, por tanto, el uso de instrumentos más complejos se desvanece cuando se cuestionan por otras variables que están relacionadas, tal es el caso de la pregunta No 10, dónde se aborda cómo miden la necesidad de financiamiento, la cuál refleja que no saben cómo medirlo

Pregunta No. 7 ¿Qué fuente de financiamiento tiene acceso su compañía?

Tabla 12 Tipos de Fuentes de Financiamiento

Fuente de Financiamiento	Respuestas N	Porcentaje de casos
Préstamos con cooperativas de crédito	2	9.1%
Factoraje	4	18.2%
Otras	4	18.2%
Préstamos con instituciones bancarias	20	90.9%

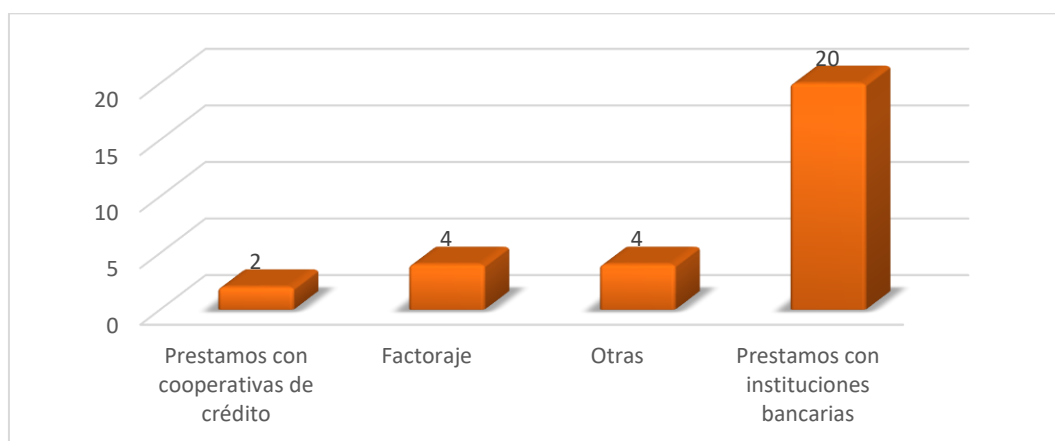


Figura 12 Análisis de Fuentes de Financiamiento que Utilizan.

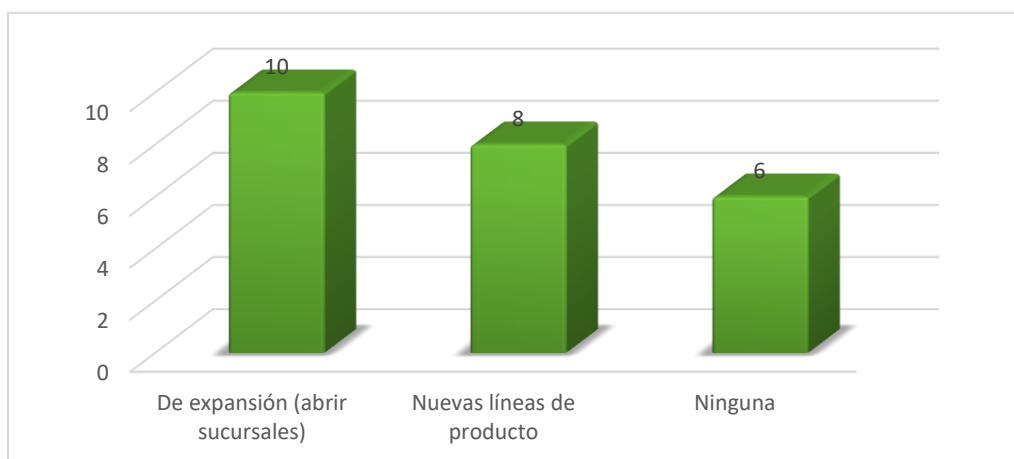
Para la fuente de financiamiento a que tiene acceso la compañía, los 22 encuestados respondieron en alguna categoría por lo menos, es decir, que si tienen acceso a financiamiento, y la gran mayoría (90%), se apalanca a través del sistema financiero, aunque no se puede determinar si su costo es alto o bajo, tampoco se puede conocer en esta interrogante si actualmente cuenta con uno.

Cabe señalar, el reto que enfrentan este tipo de negocio, que al poseer créditos en el sistema financiero estos deberían por lo menos contar con análisis financieros básicos y flujos de efectivos proyectados, con la finalidad de medir su desempeño, en vista de que, actualmente solamente parecen estar interesados en su rentabilidad, de modo, que demuestran deficiencia para controlar su desempeño, al no medir eficientemente el estado de la liquidez y solvencia como lo muestran los resultados de pregunta No. 6

Pregunta No. 8 ¿Tiene planificado a largo plazo realizar inversiones?

*Tabla 13 Planificacion de Inversion*

<b>Inversiones</b>	Respuestas	Porcentaje de casos
	N	
De expansión (abrir sucursales)	10	45.5%
Nuevas líneas de producto	8	36.4%
Ninguna	6	27.3%



*Figura 13 Análisis de Proyecto de Inversiones*

En tanto si tienen planificado una inversión en el largo plazo, 16 empresas afirmaron tenerlos, de expansión con 8 y nuevas líneas de producto con 6, y, 2 empresas planean ambas alternativas, por otro lado la ausencia de proyectos a futuro por parte de 6 empresas, demuestra que a pesar de tener alguna facilidad con financiamiento tal y como se expresaron

en los resultados de la pregunta No. 7, la falta de estrategias de negocio pesa en el sentido que actualmente no saben para dónde se dirigen como lo valida la pregunta No.1.

De modo que la planeación estratégica financiera que se está llevando a cabo en las empresas tiene consecuencias en el rumbo que toman debido a que los planes de inversión se ven afectados limitando el crecimiento.

Pregunta No. 9 Si su respuesta anterior fue positiva ¿Qué opciones de financiamiento cuenta para suplir las necesidades de inversión en su negocio?

*Tabla 14 Opciones de Financiamiento para las Inversiones*

Fuente de financiamiento	Respuestas	Porcentaje de casos
	N	
Financiamiento propio	5	31.3%
Financiamiento externo	6	37.5%
Combina propio con externo	5	31.3%

Nota: En la distribución porcentual se excluyen los datos perdidos ver Tabla 3



*Figura 14 Análisis de Opciones de Financiamiento de las Inversiones*

En relación a las respuestas a la pregunta No 8, partiendo que 16 empresas planean realizar algún proyecto de inversión a largo plazo, se puede observar que el 11 (6+5) de las empresas se auxilian en alguna medida de recursos externos para financiar sus proyectos de inversión, de modo que deberían tener adecuadas herramientas de medición tanto de solvencia, liquidez,

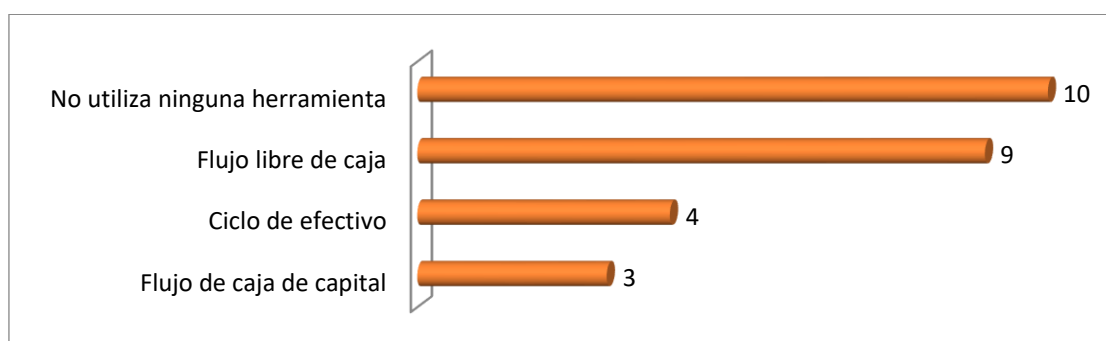
factor que es deficiente según los resultados de la pregunta No. 6, que prefieren saber su rentabilidad y no la salud de sus flujos.

De manera que, lo que implica con este resultado es que las empresas PYMES del sector venta de repuestos automotrices poseen la necesidad de tecnificarse y utilizar herramientas que les permita una mejor toma de decisiones financieras, para hacer frente a las necesidades de recursos, y conocer la carga en el flujo operativo que puede soportar.

Pregunta No. 10 Para determinar la necesidad de financiamiento ¿Cuál de la siguiente herramienta utiliza?

*Tabla 15 Herramienta para Determinar la Necesidad de Financiamiento*

<b>Determinar Financiamiento</b>	Respuestas	
	N	Porcentaje de casos
Flujo de caja de capital	3	13.6%
Ciclo de efectivo	4	18.2%
Flujo libre de caja	9	40.9%
No utiliza ninguna herramienta	10	45.5%



*Figura 15 Análisis de Herramientas Utilizada Para Determinar la Necesidad de Financiamiento.*

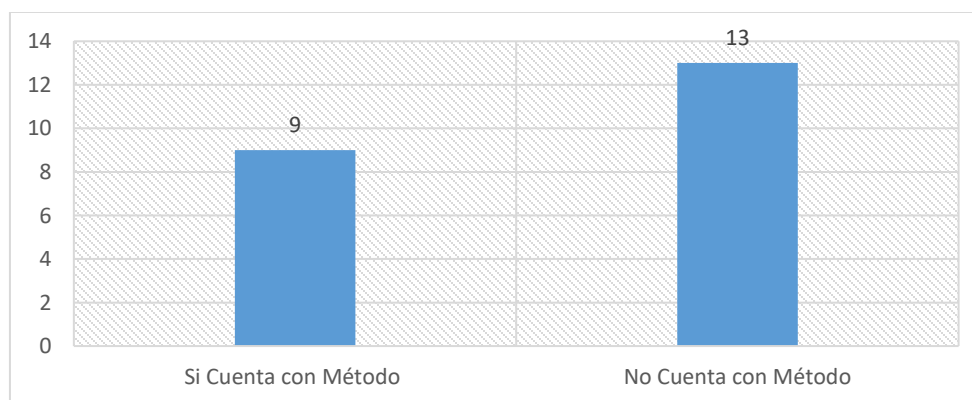
Con la interrogante, cuál herramienta utilizan para determinar las necesidades de financiamiento, 12 empresas respondieron que en combinación o individual utilizan algún método, ya sea de flujos o de ciclo de efectivo; sin embargo 10 respondieron que no utilizan ninguna de las alternativas, lo que demuestra la falta de metodologías financieras para que

puedan organizarse de mejor manera, así como de determinar la capacidad de soportar financiamiento, ya que como en la pregunta No. 6 queda claro que no utilizan gran parte de las herramientas de análisis, el desconocimiento de éstas podría provocar una deficiencia sobre el control de los costos financieros y un castigo a los flujos operativos innecesarios.

Pregunta No. 11 Para el control de inventario ¿Cuenta su compañía con métodos financieros para administrar el inventario?

*Tabla 16 Métodos de Administración del Inventario*

Control de Inventario	Respuestas N	Porcentaje de casos
Si Cuenta con Método	9	40.9%
No Cuenta con Método	13	59.1%



*Figura 16 Análisis de Métodos Utilizados Para la Administración de Inventarios*

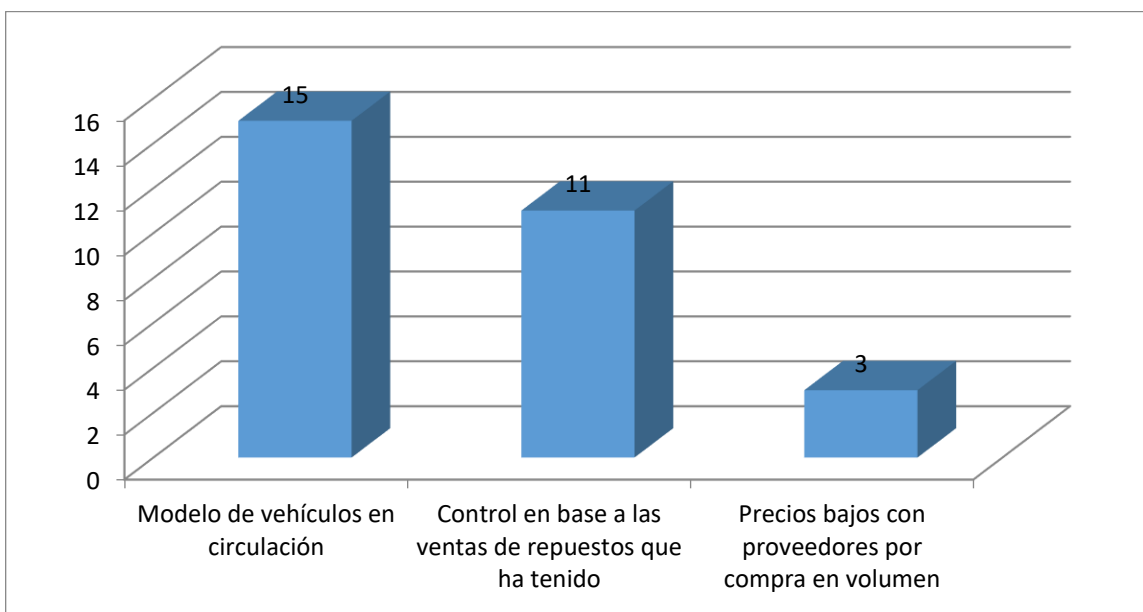
Algunos objetivos que se tienen en la administración de inventario, es el reconocer la capacidad óptima que la empresa posee en la inversión de inventario, así como tratar de optimizar los inventarios para disminuir los deterioros o almacenar por tiempos prolongados. Al realizar la pregunta si contaba con algún método financiero para la administración de inventario, 9 respondieron que si, no así la mayoría (13), sólo contaban con control auxiliar

que registra y procesa el ingreso y salida de la mercancía, por esto la ausencia de su aplicación.

Pregunta No. 12 Para el abastecimiento de los repuestos que comercializa, utiliza alguna referencia como las siguientes:

*Tabla 17 Abastecimiento de Repuestos*

Abastecimiento de repuesto	Respuestas	Porcentaje de casos
	N	
Modelo de vehículos en circulación	15	83.3%
Control en base a las ventas de repuestos que ha tenido	11	61.1%
Precios bajos con proveedores por compra en volumen	3	16.7%



*Figura 17 Análisis de Referencia Para Abastecimiento de Repuestos.*

Con la interrogante de cuál referencia utiliza para abastecerse de repuestos, de las 18 empresas que contestaron, 11 se referencian con el comportamiento histórico de las ventas, también combinan información de mercado en gran mayoría (15 empresas), sin embargo, las 4 empresas que no contestaron podrían tener dificultades de obsolescencia o desabastecimiento dependiendo de cómo se comporte la demanda de repuestos.

Las empresas mantienen un alto riesgo por inventario obsoleto, tal y como se demostró en la interrogante No. 11, dejan claro que su inventario se administra más en función de la intuición de negocio y cualquier otro método no financiero, ya que por su demanda se han mantenido.

Pregunta No. 13 ¿Considera usted que una adecuada implementación de planeación estratégica financiera lograría?, Puede seleccionar más de una opción.

Tabla 18 Implementación de planeación Estratégica Financiera

Implementación Planeación Financiera	Respuestas N	Porcentaje de casos
Mejorar el entorno para la toma de decisiones	3	14.3%
Obtener mejores opciones de financiamiento	6	28.6%
Mejorar la eficiencia en la administración de los recursos	11	52.4%
Alcanzar las metas y objetivos establecidos	18	85.7%

Fuente Elaboración: Propia

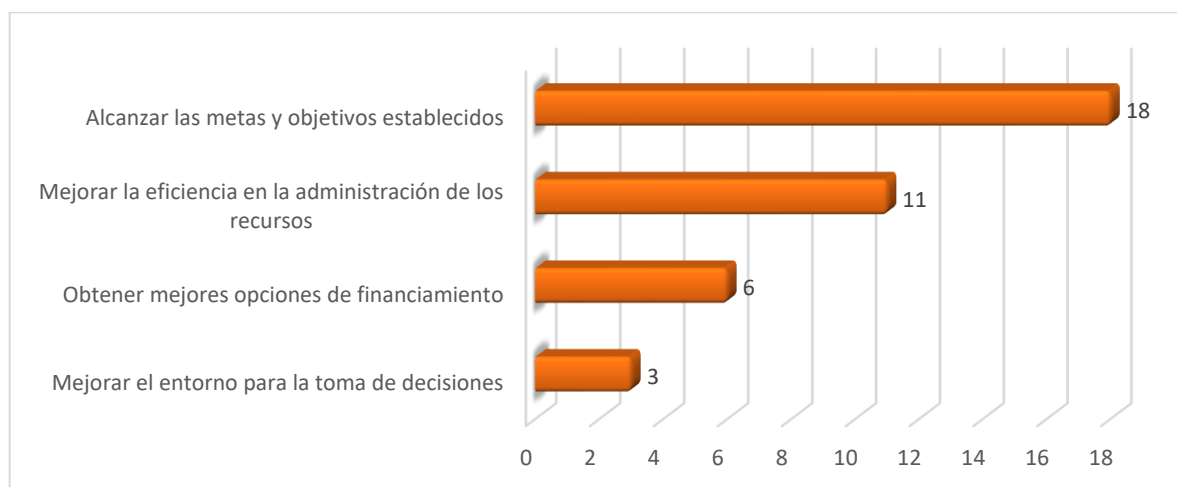


Figura 18 Análisis que Lograría al Implementar la Planeación Financiera.

En la interrogante de la consideración de los logros de una implementación de planeación estratégica financiera, 21 empresas (18, ver tabla resumen Tabla 3 al principio de este capítulo) concuerdan que alcanzarían las metas y objetivos establecidos, por tanto, es necesaria una guía que les permita orientar, para que en primer lugar formulen



adecuadamente y luego den seguimiento al desempeño; esto mejoraría el entorno para la toma de decisiones y la eficiencia en la administración de recursos, por tanto, es claro que esta herramienta puede servir en las condiciones de las empresas.

### **4.3 Diagnóstico de los Resultados**

Para la formulación de una planeación estratégica financiera, las compañías deben de tener definidos etapas tales como: puntualizar una misión, visión, objetivos entre otros componentes, entonces al realizar el análisis de los datos resultó que las compañías sí cuentan con parte, pero no logran entrelazar adecuadamente todos los elementos, dejando únicamente el olfato del empresario para poder realizar inversiones y hacer negocio; esto indica que el margen de desconocimiento es importante.

Otra etapa importante de una planeación financiera es el establecimiento de la periodicidad con que evalúan el desempeño logrado; en ese sentido se contrastan las respuestas de la determinándose que sí formulan objetivos, no obstante, estos se encuentran aislados a las demás etapas de la planeación y además carecen de mediciones para evaluar su grado de éxito en la puesta en marcha, quiere decir que, necesitan una guía que les ayude a ordenar conceptos y forma de planificar.

En la última interrogante sobre la consideración de los logros de una implementación de planeación estratégica financiera, la mayoría concuerdan que alcanzarían las metas de negocio, por tanto, es necesaria una guía que les permita formular adecuadamente y luego dar seguimiento al desempeño; para que mejore el entorno para la toma de decisiones y la eficiencia en la administración de recursos.

#### 4.4 Aceptación o Rechazo de la Hipótesis

- Paso 1 Redacción de la Hipótesis

Hi: La ausencia de una planeación estratégica financiera influye en el logro de objetivos del negocio en las empresas que se dedican a la venta de repuestos automotrices al detalle.

H<sub>1</sub>: Mediante la implementación de una herramienta financiera se mejora el desempeño de las empresas que se dedican a la venta de repuestos automotrices al detalle.

Para el presente estudio se probará la hipótesis con la T- Student, por ser una muestra pequeña en donde se desconoce la desviación estándar. Lo cual lo expresaremos con la siguiente formula estadística.

$$Z = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{p \cdot q \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

- Paso 2 Determinar  $\alpha$  y Nivel de Confianza

Alfa = 5% = 0.05

Nivel de Confianza (NC):

$$NC = 1 - \alpha$$

$$NC = 1 - 0.05$$

$$NC = 0.95$$

Grados de Libertad (GL):

$$GL = n - 1 \text{ (Donde n es la población)}$$

$$GL = 22 - 1$$

$$GL = 21$$

De acuerdo con los grados de libertad de 21 con un margen de 0.05 la tabla de Distribución T Student ubica  $Z_c = \pm 1.721$  como se muestra en la figura siguiente.



*Figura 19 Zona de Aceptación*

Se acepta la hipótesis si  $Z_c$  es mayor a -1.721 o menor a 1.721 caso contrario se rechaza

Se acepta la  $H_0$ , si  $Z_c < -1.721$  con un  $\alpha = 0.05$

Se acepta la  $H_1$ , si  $Z_c > 1.721$  con un  $\alpha = 0.05$

Paso 3 Observación de las variables

Variable independiente

Pregunta No. 1 ¿Su empresa tiene formulados los siguientes elementos con el fin de definir sus objetivos empresariales?, para esta investigación se pretendió identificar que toda planificación estratégica tiene que contar con objetivos financieros caso contrario no elaboran una planeación adecuada.

*Tabla 19 Frecuencia de la Variable Dependiente*

Resultado	F	Frecuencia
SI	5	0.23
NO	17	0.77
Total	22	1.00

Variable dependiente:

Pregunta No. 3 ¿Cómo parte de su planeación ha definido objetivos que ayuden a mejorar las condiciones de la compañía?, el propósito de identificar si las empresas consideran por lo menos 2 objetivos enlistados, si realizan planeación caso contrario no.

Tabla 20 Frecuencia de la Variable independiente.

Resultado	F	Frecuencia
SI	9	0.41
NO	13	0.59
Total	22	1.00

Paso 4 cálculo de fórmula:

Total, repuestas negativas VIP 17 y VDP 13, Total de preguntas de alternativas de repuestas en el instrumento 63.

$$p = \frac{(VIP + VDP)}{\text{Número total Alternativas de Repuesta}}$$

$$p = \frac{(17 + 13)}{63}$$

$$p = 0.476190476$$

$$q = 1 - p$$

$$q = 1 - 0.476190476$$

$$q = 0.523809524$$

Sustituyendo valores en la fórmula:

$$Z = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{p \cdot q \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

P1	P2	p	q	n1	n2
0.77	0.59	0.476190476	0.523809524	17	13

$$Z = \frac{0.77 - 0.59}{\sqrt{(0.476190476)(0.52380954) \left( \frac{1}{17} + \frac{1}{13} \right)}}$$

$$Z = \frac{0.18}{\sqrt{0.03385698}}$$

$$Z = 0.978207$$

Aceptación de la Hipótesis

Por lo que se concluye con el valor de  $Z_c = 0.978207$ , es mayor que  $-1.721$  con un alfa  $\alpha = 0.05$ , con este resultado se acepta la Hipótesis donde dice que “ $H_1$ : La ausencia de una planeación estratégica financiera influye en el logro de objetivos del negocio en las empresas que se dedican a la venta de repuestos automotrices al detalle”.

## 4.5 PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Propuesta de solución a la problemática que enfrenta las empresas que se dedican a la venta de repuestos automotrices en el área de San Salvador. Después de realizar el diagnóstico a estas compañías se ha determinado, la necesidad de que posean una herramienta que les permita desarrollar la planeación estratégica financiera, para la realización de sus actividades.

### 4.5.1 Proceso para la Planeación Estratégica Financiera



Figura 20 Proceso de Planeación Estratégica Financiera.

#### 4.5.1.1 Evaluación de Misión y Visión

En los resultados de obtenidos, una buena parte de las empresas encuestadas, expresaron que tienen definida su misión y visión. De manera que es necesario evaluar si éstas poseen los elementos necesarios para la definición.

Tabla 21 Evaluación de Misión

Misión Actual	Preguntas Claves	Respuestas	Cumple condición		Formular Nueva Misión
			Si	No	
Mantener a nuestros clientes, comercializándoles las Mejores Marcas de repuestos automotrices de los mejores productores, bajo el compromiso de calidad, y servicio al cliente.	¿Hacia dónde vamos?	A posicionarnos dentro de las mejores compañías, ofreciendo alternativas en repuestos automotrices, con el fin de maximizar los recursos.			
	¿Quiénes somos?	Una empresa de venta de repuestos automotriz al detalle			
	¿Qué hacemos?	Distribuimos repuestos automotrices de los mejores productores, teniendo un compromiso hacia nuestros clientes.			
	¿Por qué estamos aquí?	Somos una solución a las necesidades de suministrar repuestos de alta calidad.			

Fuente de Elaboración: Propia

El alcance que obtendrá el formular o evaluar la misión, es dejar clara de las acciones que las empresas de repuestos automotrices deberían de realizar para que su misión se convierta en una declaratoria de lo que son y ésta se pueda diferenciar entre las demás.

Tabla 22 Evaluación de la Visión

Visión Actual	Preguntas Claves	Respuestas	Cumple condición		Formular Nueva Visión
			Si	No	
Ser una empresa sólida. Que permita a nuestros clientes: La mejor asesoría en repuestos automotrices. A Nuestros colaboradores: Un lugar de trabajo con oportunidades de desarrollo. Nuestros productos: Siempre las Mejores Marcas en calidad e innovación.	¿Dónde quiere llegar o adónde vamos?	A posicionarnos dentro de las mejores compañías, ofreciendo alternativas en repuestos automotrices, con el fin de maximizar los recursos.			
	¿Qué posición quiere lograr?	Una empresa de venta de repuestos automotrices al detalle			
	¿Cómo quiere Verse?	Distribuimos repuestos automotrices de los mejores productores, teniendo un compromiso hacia nuestros clientes.			

Fuente de Elaboración: Propia

Como se observa en la Tabla 22, el requerimiento que deberá de seguir para el establecimiento de la visión, a su vez, es importante realizar una evaluación o en su caso el establecimiento de visión, dónde se logre definir la posición que desea alcanzar la empresa frente a sus competidores, así mismo adónde quiere llegar o hacia dónde van sus propósitos de desarrollo frente a sus clientes, colaboradores y proveedores.

La creación de la planificación estratégica financiera ayuda a las compañías a valorar las condiciones en qué se encuentran, permitiéndole adoptar mejoras; los involucrados en desarrollar dicha herramienta, deben de establecer en primera instancia, adoptar la declaración de misión y visión que les permita desarrollar e identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; sean estas internas o externas de las compañías.

En cuanto a las compañías que se dedican a la comercialización de repuestos automotrices, sus administradores deben adoptar una actitud de participación de todos los integrantes de la organización, creando así equipos de trabajo para la aportación de ideas y lograr establecer una identidad que les permita dirigir y tomar las mejores decisiones.

#### **4.5.1.2 Evaluación Financiera Actual**

La siguiente etapa es efectuar un diagnóstico financiero, con el fin de conocer las condiciones en que la compañía se encuentra, de modo que, se desarrolla un análisis vertical y horizontal de los Estados Financieros Básicos; de la misma manera se determinan las razones financieras entre las cuales podemos mencionar los indicadores de rentabilidad, de gestión, liquidez y de endeudamientos y por último el estudio de las cuentas de capital de trabajo y el ciclo de efectivo. Lo cual nos proporcionará parámetros para establecer los objetivos y metas que la compañía deberá de emprender.



Tabla 23 Análisis financiero Vertical y Horizontal

REPUESTOS, S.A. DE C.V.								
Balance General al 31 de Diciembre	BASE			ANALISIS HORIZONTAL		ANALISIS VERTICAL		
Año:	2014	2015	2016	2015	2016	2014	2015	2016
Efectivo y equivalente	1,433.95	10,440.30	5,194.55	628.08%	-50.25%	0.22%	1.53%	0.75%
Cuentas por cobrar, netas	156,288.51	177,559.46	184,743.68	13.61%	4.05%	23.54%	26.02%	26.77%
Inventarios	126,526.93	122,737.79	132,502.70	-2.99%	7.96%	19.06%	17.99%	19.20%
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>284,249.39</b>	<b>310,737.54</b>	<b>322,440.93</b>	<b>9.32%</b>	<b>3.77%</b>	<b>42.81%</b>	<b>45.54%</b>	<b>46.73%</b>
Inversiones	206,632.00	206,632.00	206,632.00	0.00%	0.00%	31.12%	30.28%	29.94%
Propiedad, Planta y Equipo, bruto	314,891.36	314,891.36	314,891.36	0.00%	0.00%	47.43%	46.15%	45.63%
Depreciaciones y amortización acumulada	(157,072)	(163,523)	(169,050)	4.11%	3.38%	-23.66%	-23.97%	-24.50%
Otros Activos	15,253.78	13,597.80	15,151.32	-10.86%	11.42%	2.30%	1.99%	2.20%
<b>Total Activos NO corrientes</b>	<b>379,704.77</b>	<b>371,598.52</b>	<b>367,625.15</b>	<b>-2.13%</b>	<b>-1.07%</b>	<b>57.19%</b>	<b>54.46%</b>	<b>53.27%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>663,954.16</b>	<b>682,336.07</b>	<b>690,066.08</b>	<b>2.77%</b>	<b>1.13%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
Cuentas por pagar	79,401.29	104,695.06	123,055.98	31.86%	17.54%	11.96%	15.34%	17.83%
Obligaciones Laborales	2,233.06	2,108.55	1,368.33	-5.58%	-35.11%	0.34%	0.31%	0.20%
Total Pasivo Corriente	81,634.35	106,803.61	124,424.31	30.83%	16.50%	12.30%	15.65%	18.03%
Otras cuentas por pagar de largo plazo	2,223.11	950.26	1,640.26	-57.26%	72.61%	0.33%	0.14%	0.24%
Total Pasivo NO Corriente	2,223.11	950.26	1,640.26	-57.26%	72.61%	0.33%	0.14%	0.24%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>83,857.46</b>	<b>107,753.86</b>	<b>126,064.56</b>	<b>28.50%</b>	<b>16.99%</b>	<b>12.63%</b>	<b>15.79%</b>	<b>18.27%</b>
Capital Social	547,089.16	551,702.60	552,497.45	0.84%	0.14%	82.40%	80.85%	80.06%
Reservas de capital	49,661.74	49,661.74	49,661.74	0.00%	0.00%	7.48%	7.28%	7.20%
Utilidad de ejercicios anteriores	(7,544)	(16,654)	(26,782)	120.76%	60.81%	-1.14%	-2.44%	-3.88%
Utilidad / (Pérdida) del ejercicio	(9,110)	(10,128)	(11,376)	11.17%	12.32%	-1.37%	-1.48%	-1.65%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>580,096.70</b>	<b>574,582.21</b>	<b>564,001.52</b>	<b>-0.95%</b>	<b>-1.84%</b>	<b>87.37%</b>	<b>84.21%</b>	<b>81.73%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>663,954.16</b>	<b>682,336.07</b>	<b>690,066.08</b>	<b>2.77%</b>	<b>1.13%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
<b>Estado de Resultados al 31 de Diciembre</b>								
<b>REPUESTOS, S.A. DE C.V.</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Ingresos por Ventas de Repuestos	456,192.29	538,503.21	451,896.15	18%	-16%	100.0%	100.0%	100.0%
Costo Ventas	316,218.89	377,564.95	298,486.27	19%	-21%	69.3%	70.1%	66.1%
Utilidad Bruta	139,973.40	160,938.26	153,409.87	15%	-5%	30.7%	29.9%	33.9%
Gastos de Administración	75,614.54	92,688.80	90,231.82	23%	-3%	16.6%	17.2%	20.0%
Depreciación y Amortización	6,450.26	5,526.90	5,526.90	-14%	0%	1.4%	1.0%	1.2%
Gastos de Venta	64,246.15	60,456.44	62,828.33	-6%	4%	14.1%	11.2%	13.9%
Utilidad de Operación	(6,338)	2,266	(5,177)	-136%	-328%	-1.4%	0.4%	-1.1%
Gastos Financieros	2,772.56	10,603.73	6,198.36	282%	-42%	0.6%	2.0%	1.4%
Utilidad antes de Impuestos	(9,110)	(8,338)	(11,376)	-8%	36%	-2.0%	-1.5%	-2.5%
Impuestos		1,790.32			-100%	0.0%	0.3%	0.0%
Reserva legal								
Utilidad Neta	(9,110)	(10,128)	(11,376)	11%	12%	-2.0%	-1.9%	-2.5%

Fuente de Elaboración Propia

Tabla 24 Indicadores de Liquidez

<b>Indicadores de Liquidez</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Capital de Trabajo = (Activo corriente - Pasivo corriente)	202,615	203,934	198,017
Solvencia = (Activo corriente / Pasivo corriente)	3.48	2.91	2.59
Prueba Ácida = (Activo Corriente - Inventario / Pasivo Corriente)	1.93	1.76	1.53
Índice de Efectivo = (Efectivo y Equivalente / Pasivo Corriente)	0.02	0.10	0.04
Rotación del capital de trabajo (Ventas / Capital de trabajo)	2.25	2.64	2.28
<b>Indicadores de Actividad</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Días Inventario = (Inventario/Costo Ventas) *360	144.04	117.03	159.81
Cuentas por Cobrar = (Cuentas por cobrar / Ventas)*360	123.33	118.70	147.17
Cuentas por Pagar = (Proveedores / Costo Ventas)*360	90.39	99.82	148.42
Rotación de Activos Fijos (Ventas/Activos fijos)	2.89	3.56	3.10
Rotación de Activos Totales (Ventas / Activos totales)	0.69	0.79	0.65
<b>Indicadores de Endeudamiento</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Razón de Endeudamiento Externo (Pasivo Total/Activo Total)x100	12.63	15.79	18.27
Razón de Endeudamiento Interno (Patrimonio/Activo Total)x100	87.37	84.21	81.73
Solvencia Total (Activo Corriente + Activo fijo / Pasivo Total)	5.27	4.29	3.71
Solvencia a Largo Plazo (Patrimonio+Pasivo a Largo Plazo / Activo Fijo neto)	3.69	3.80	3.88
Endeudamiento (Pasivo Total/Patrimonio)	0.14	0.19	0.22
Endeudamiento total (Pasivo Total/Pasivo + Patrimonio)	0.13	0.16	0.18
Calidad de la deuda (Pas corriente/Pasivos totales)	0.97	0.99	0.99
Apalancamiento financiero (Activos/Patrimonio)	1.14	1.19	1.22
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
ROA = (Utilidad neta / Total Activos)	-1.37%	-1.48%	-1.65%
ROE = (Utilidad neta / Patrimonio)x100	-1.57%	-1.76%	-2.02%
ROS = (Utilidad neta / Venta total)x100	-2.00%	-1.88%	-2.52%
DUPONT	-1.37%	-1.48%	-1.65%
Rotación de Activos Totales (Utilidad Operativa / Venta neta)x100	-138.92%	42.08%	-114.57%
Rentabilidad Económica (Utilidad Neta/ Activos Totales)	-1.37%	-1.48%	-1.65%

Fuente de Elaboración Propia

Tabla 25 Ciclo de Caja de Efectivo

<b>Administración del Ciclo de Caja de Efectivo</b>			
<b>ROTACIONES CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Rotación de Cuentas por Cobrar (Ventas / Saldo X de CXC)	2.92	3.23	2.49
Rotación de Inventarios (Costo de Venta / Saldo X de Inventario)	2.50	3.03	2.34
Rotación Cuentas por Pagar	3.98	4.10	2.62
<b>SALDOS DE CUENTAS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Saldo de las Cuentas por Cobrar (Ventas / Rotación CXC)	156,288.51	177,559.46	184,743.68
Saldo Inventario (Costo de Ventas / Rotación Inventarios)	126,526.93	122,737.79	132,502.70
Saldo de las Cuentas por Pagar (Costo de Venta / Rotación CXP)	79,401.29	104,695.06	123,055.98
<b>DIAS CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Periodo de CXC (360/Rotación de CXC)	123.33	111.59	144.31
Periodo de Inventario. (360/Rotación de Inventario)	144.04	118.83	153.92
Periodo de CXP (360/Rotación de CXP)	90.39	87.77	137.34
Ciclo de Efectivo (Días CXC + Días Inv. - Días CXP)	176.98	142.66	160.89
Rotación de Caja (360 / Ciclo de Caja)	2.03	2.52	2.24

Fuente de Elaboración Propia

#### 4.5.1.3 Diagnóstico Financiero

##### 4.5.1.3.1 Método horizontal y vertical

El método horizontal se encuentra estudiando la variación próxima anterior con el resultado siguiente, esto con el fin de establecer los aumentos y disminuciones, para los cuales los más relevantes están:

- i. La disminución que están teniendo los activos no corrientes, producto de la no inversión en nueva propiedad, planta y equipo, el leve crecimiento de los activos corrientes mayormente en los fondos de efectivo y cuentas por cobrar.
- ii. El aumento en los pasivos corrientes, mayormente en proveedores, esto es bueno en relación con el ciclo de efectivo, la variación en los pasivos no corrientes no merece un análisis detallado debido a que no es una cantidad material que pueda afectar a la compañía, ya que no posee financiamiento.
- iii. La leve pero constante disminución del patrimonio a causa de los resultados negativos que está atravesando la compañía.

- iv. Por su parte el estado de resultados demuestra la tendencia de aumento de costo de venta y gastos operativos, en contraste con el poco aumento en las ventas, resultando una tendencia alcista de pérdidas netas.

El método vertical al ser estático permite que se revise las partidas que componen los estados financieros, de modo que resulta:

- a. En los activos corrientes, la mayor concentración se encuentra entre inventarios y cuentas por cobrar, es decir que en primer lugar no se ha realizado una gestión adecuada de cobros y se tiene exceso de inventario, además de mantener poco dinero en efectivo disponible.
- b. Los activos no corrientes, prácticamente se mantienen sin variación ya que no hay una inversión por el momento, solamente la depreciación de cada año es el cambio.
- c. Los pasivos corrientes se encuentran muy concentrados en los proveedores por tanto se tienen buenas negociaciones y arreglos de pagos.
- d. El patrimonio por su parte aún se encuentra sólido, gracias a la fuerte aportación de capital que posee, sin embargo, los aumentos de las pérdidas paulatinamente estarán erosionando su fortaleza.
- e. Los resultados demuestran que se tienen costos de venta altos, los cuáles dejan poco margen, sin embargo, el problema yace en los altos gastos operativos que terminan con la utilidad bruta, transformando en pérdidas cada ejercicio, por lo tanto, este sería un buen punto de partida para optimizar estos rubros.

#### **4.5.1.3.2 Razones Financieras**

Las razones de **Liquidez** demuestran que la capacidad de pago y aunque parece que tienen buena solvencia revisando el capital de trabajo, al compararlo con el índice de efectivo

demuestra que, en realidad, en un momento dado tendrían dificultades en poder afrontar alguna obligación ya que su dinero está principalmente en inventarios, es decir ventas no realizadas y cuentas por cobrar que son ventas hechas pero que los fondos por algún motivo de gestión no se han podido recuperar aún.

La de **Actividad** o llamadas también de productividad, se enfocan en las cuentas operativas que se convierten en efectivo, tal es el caso de los inventarios, que como se mencionó en el análisis de la solvencia, están muchos días en las empresas, por tanto, se puede considerar parte ocioso, de igual manera las cuentas por cobrar están mucho tiempo sin poder recuperarse y a pesar de tener buenos días de cuentas por pagar, peligrosamente es menor que las actividades anteriores, las cuáles significan entrada de dinero, de la misma forma sus rotaciones se encuentran pobres en relación de las ventas que se obtienen de los activos que se poseen.

Las de **Endeudamiento**, al no presentar deuda externa, todos sus indicadores muestran que está casi completamente fondeado por sus accionistas y que su deuda externa es más de corto plazo, la cual en su mayoría les corresponde a los proveedores.

Para las de **Rentabilidad**, el desempeño que ha demostrado tener esta empresa indica que no está creciendo sino todo lo contrario, cada período obtiene menor rentabilidad y esto es por sus ventas modestas, poco margen, gastos operativos altos y activos fijos subutilizados.

#### **4.5.1.3.3 Capital de Trabajo y Ciclo de Efectivo**

Con respecto a la revisión de su ciclo de efectivo y dados los resultados, es lógico observar que al tener dificultades en colocar sus inventarios, recuperar las ventas al crédito, y, a pesar de tener buen plazo para el pago de sus proveedores, sus deficiencias en la disponibilidad de fondos en tesorería es evidente, resultando que para 2016, llegue alrededor de 160 días, es

decir más o menos 5 meses sin recibir efectivo, lo cual debe recurrir a otro método de financiamiento, el cual por el momento es la aportación de capital por parte de accionistas.

En este sentido, sería un paso importante reducir los días en que se recuperan los créditos y una revisión de que mercadería se encuentra obsoleta; para realizarla de cualquier forma podría traer efectivo fresco para poder oxigenar la situación que se tiene al cierre del 2016.

#### 4.5.1.4 Determinar Crecimiento por Método Dupont

DuPont Formula, ROE

DuPont Formula: Return on Equity =

$$\frac{\text{Net Income}}{\text{Sales}} \times \frac{\text{Sales}}{\text{Total Assets}} \times \frac{\text{Total Assets}}{\text{Average Shs' Equity}}$$

*Ilustración 1 Formula DuPont*

*Tabla 26 Resultado de Crecimiento*

<b>Índice de Rentabilidad</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>DUPONT</b>	-1.37%	-1.48%	-1.65%

La ventaja del sistema DuPont es que permite a la empresa dividir el rendimiento sobre el patrimonio en un componente de utilidad sobre las ventas (margen de utilidad neta), un componente de eficiencia del uso de activos (rotación de activos totales) y un componente de uso de apalancamiento financiero (multiplicador de apalancamiento financiero). Por lo tanto, es posible analizar el rendimiento total para los dueños en estas importantes dimensiones.

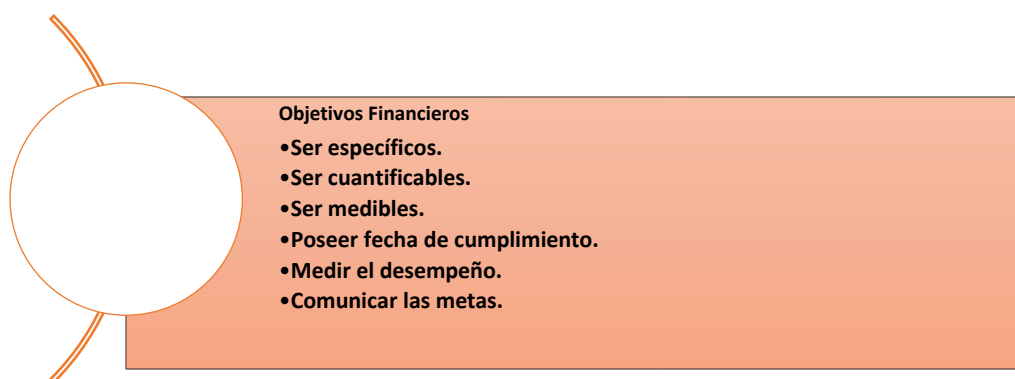
Para el caso de la empresa en estudio, su deficiente trayectoria en los años 2014-2016, muestra que su eficiencia, margen y apalancamiento se encuentran muy débiles, por tanto, el crecimiento es negativo. De modo que, el estudio de una tasa apropiada de crecimiento no se puede utilizar esta medida como referencia debido a que solamente agravaría su situación,

por eso se tomó como base el promedio del crecimiento en utilidad bruta, ya que es el indicador más sano que posee actualmente (5.15%).

Aplicación en empresas con crecimiento positivo: Para empresas que muestren este indicador en positivo, puede ser de mucha utilidad, ya que, permite dar a conocer su situación de eficiencia, apalancamiento y rendimiento, para tomar una base en cuanto sería aproximado el crecimiento que se puede esperar dada la estructura actual de la empresa que se está analizando, también permite facilitar la utilización en proyecciones de costos y gastos para evaluar cuál podría ser una reducción u optimación apropiada para la empresa, lo cuál es de mucha ayuda para aumentar el valor de las compañías manteniendo sus ingresos, o, también prever una alza en los ingresos que permita superar los resultados que se han obtenido, de manera más real.

#### **4.5.1.5 Establecimiento de Objetivos Financieros**

Luego de conocer el diagnóstico financiero y de determinar la tasa de crecimiento por medio del método DuPont, si fuera el caso de un resultado positivo o en su defecto de otro parámetro válido, se procede a establecer los objetivos financieros que deben de estar diseñados con las siguientes características:



*Figura 21 Características de los Objetivos Financieros*

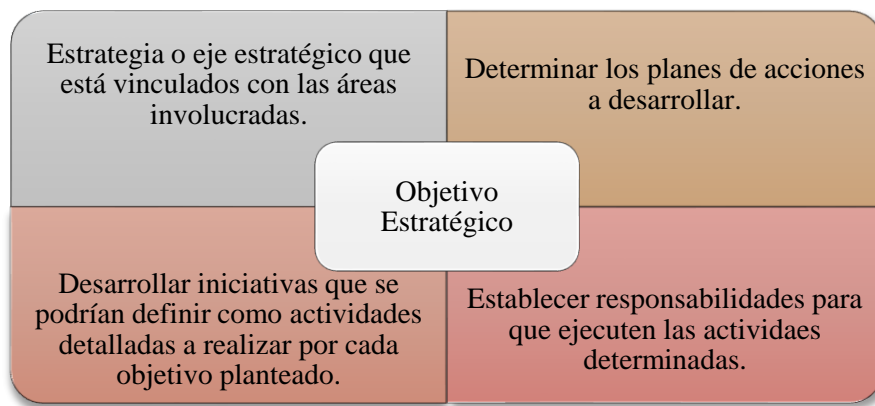
A continuación, se muestra en la Tabla 27 un ejemplo para la determinación de objetivos financieros y los planes de acciones que deberá de realizar la administración de la compañía.

Tabla 27 Determinación de Objetivos Financieros

Objetivo Financiero Estratégico	Estrategia	Planes de Acciones
Incremento de los ingresos anuales en un (porcentaje determinado por gerencia o utilizando herramienta financiera)	Resultado	Incrementar ventas. Fortalecer las salas de venta. Creación de alianzas con otros establecimientos.
Estabilizar los costos de venta	Resultado	Mejorar la relación con proveedores. Diversificación de proveedores del exterior. Mejorar la gestión en la administración del inventario.
Minimizar y ser eficiente en los gastos generales.	Resultado	Gestionar con eficiencia los gastos generales. Realizar análisis de gastos. Realizar presupuesto general de gastos anualmente.
Incrementar el margen de rentabilidad como resultado de las operaciones ordinarias	Resultado	Incremento de ingresos por ventas. Reducción de la estructura de gastos administrativos. Disminución de los costos unitarios de los productos.
Generar Flujos de efectivo internos para hacer frente a las necesidades.	Administración de Efectivo	Mantener un flujo de caja que cubra las necesidades. Aumentar el flujo libre de caja libre de la compañía. Gestionar eficientemente la administración de capital de trabajo.
Mantener un nivel de deuda óptimo.	Administración de Deuda	Diversificar las fuentes de fondeo. Gestionar tasas de intereses competitivas. Gestionar buenas relaciones con las entidades de financiamiento.
Mantener un nivel de apalancamiento adecuado.	Administración de Deuda	Monitorear el margen de endeudamiento o apalancamiento. Mantener eficiencia en la gestión de los activos productivos.



Adicional a este procedimiento, la administración deberá de ejecutar los planes de acciones que le permitan cumplir con sus metas establecidas; estos procedimientos deben de contener como mínimo las siguientes características:



*Figura 21 Características de los Objetivos Estratégicos*

Es así, uniendo las recomendaciones se tiene que los procesos a seguir para que se ejecuten son las siguientes:

1. Realizar un estudio de las ventas históricas por líneas de productos mensuales y relacionarlas con sus respectivos costos, para determinar el margen y cuáles son las líneas más rentables para focalizar las estrategias.
2. Seguido, en base al estudio de las cifras, se proyecta el estado de resultados en base al crecimiento de DuPont u otra tasa que se considere conveniente, el primer año de forma mensual y luego anual.
3. Del estado de resultados proyectado se podrán obtener los flujos de caja, capital (si tuviera deuda) y accionistas.
4. También se procede a proyectar el balance general en base a las cuentas de capital de trabajo, para este caso se decidió ocupar un promedio de los tres años históricos y con esto se vuelven a calcular los ratios financieros.

5. Por último, con la información mensual que se obtuvo en el punto #2, se construye una plantilla que servirá para monitorear el nivel de alcance de ingresos, costos y gastos con el fin de lograr los objetivos planteados en el punto #1.

#### 4.5.1.6 Pronóstico de Ventas a Corto y largo Plazo

Para el pronóstico de ventas se debe valorar la participación de la diversidad de líneas de productos que las empresas de venta de repuestos posean que ayudará a determinar qué línea es rentable.

Tabla 28 Determinar ingresos por Líneas de Producto.

Ingresos por Línea de Productos					
Período	Línea 1-Zapatatas	Línea 2-Lubricantes	Línea 3-Focos	Línea 4-Partes usadas	Totales
Enero	6,041.61	3,152.14	1,050.71	2,889.47	<b>13,133.94</b>
Febrero	2,147.34	1,120.35	373.45	1,026.99	<b>4,668.13</b>
Marzo	38,565.43	20,121.10	6,707.03	18,444.34	<b>83,837.90</b>
Abril	25,597.96	13,355.46	4,451.82	12,242.50	<b>55,647.73</b>
Mayo	12,038.97	6,281.20	2,093.73	5,757.77	<b>26,171.67</b>
Junio	23,218.74	12,114.12	4,038.04	11,104.61	<b>50,475.52</b>
Julio	13,969.72	7,288.55	2,429.52	6,681.17	<b>30,368.96</b>
Agosto	19,593.57	10,222.73	3,407.58	9,370.84	<b>42,594.71</b>
Septiembre	12,986.09	6,775.35	2,258.45	6,210.74	<b>28,230.63</b>
Octubre	23,738.96	12,385.54	4,128.51	11,353.42	<b>51,606.43</b>
Noviembre	8,070.28	4,210.58	1,403.53	3,859.70	<b>17,544.10</b>
Diciembre	32,608.91	17,013.34	5,671.11	15,595.56	<b>70,888.93</b>
<b>Totales</b>	<b>218,577.58</b>	<b>114,040.48</b>	<b>38,013.49</b>	<b>104,537.10</b>	<b>475,168.65</b>



Figura 22 Gráfico de Ingresos por Línea de Producto

Como quedó demostrado, la línea que más ingresos genera es el número uno, con venta de zapatas para tambores de frenos. Seguida de los lubricantes, a priori, sin analizar sus costos de venta, deberían ser las líneas en las que habría que enfocarse, sin embargo, según la teoría, se debe analizar la rentabilidad y no solo el ingreso para tomar una decisión más apropiada.

*Tabla 29 Proyección de Ingresos del periodo 2017 al 2021*

<b>Proyecciones</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Línea 1-Zapatas	218,577.58	229,834.25	241,670.64	254,116.60	267,203.52
Línea 2-Lubricantes	114,040.48	119,913.52	126,089.03	132,582.57	139,410.53
Línea 3-Focos	38,013.49	39,971.17	42,029.68	44,194.19	46,470.18
Línea 4-Partes usadas	104,537.10	109,920.73	115,581.61	121,534.02	127,792.99
<b>Totales</b>	<b>475,168.65</b>	<b>499,639.68</b>	<b>525,370.95</b>	<b>552,427.38</b>	<b>580,877.21</b>

Producto de la proyección con la tasa de crecimiento de la utilidad operativa, o en el caso de ser positivo el indicador de DuPont, se tienen los resultados en ventas de los años 2017-2022, en los cuales se mantiene la estructura histórica que ha tenido la empresa. Esto es importante para conocer un parámetro cuantificable tanto de la venta que debería tener cada línea en cada año, así como también la evolución de los ingresos.

#### **4.5.1.7 Presupuestos de Costos y Gastos**

La importancia que tiene conocer los costos por línea de producto es de vital importancia para entender adecuadamente que líneas de producto conviene fomentar su crecimiento y que otras líneas se debe revisar si es apropiado mantenerlas o buscar otros productos, a continuación, se desglosan los costos de ventas por línea de productos de forma mensual:

Tabla 30 Costos por Línea de Productos

Costos por Línea de Productos					
Período	Línea 1- Zapatas	Línea 2- Lubricantes	Línea 3- Focos	Línea 4- Partes usadas	Totales
Enero	4,437.38	1,371.55	242.04	2,016.99	<b>8,067.96</b>
Febrero	1,577.16	487.48	86.03	716.89	<b>2,867.56</b>
Marzo	28,325.12	8,755.04	1,545.01	12,875.05	<b>51,500.22</b>
Abril	18,800.91	5,811.19	1,025.50	8,545.87	<b>34,183.47</b>
Mayo	8,842.25	2,733.06	482.30	4,019.21	<b>16,076.82</b>
Junio	17,053.45	5,271.07	930.19	7,751.57	<b>31,006.27</b>
Julio	10,260.33	3,171.37	559.65	4,663.79	<b>18,655.14</b>
Agosto	14,390.87	4,448.09	784.96	6,541.30	<b>26,165.22</b>
Septiembre	9,537.88	2,948.07	520.25	4,335.40	<b>17,341.60</b>
Octubre	17,435.53	5,389.16	951.03	7,925.24	<b>31,700.97</b>
Noviembre	5,927.37	1,832.10	323.31	2,694.26	<b>10,777.04</b>
Diciembre	23,950.24	7,402.80	1,306.38	10,886.47	<b>43,545.88</b>
<b>Totales</b>	<b>160,538.48</b>	<b>49,620.98</b>	<b>8,756.64</b>	<b>72,972.04</b>	<b>291,888.14</b>

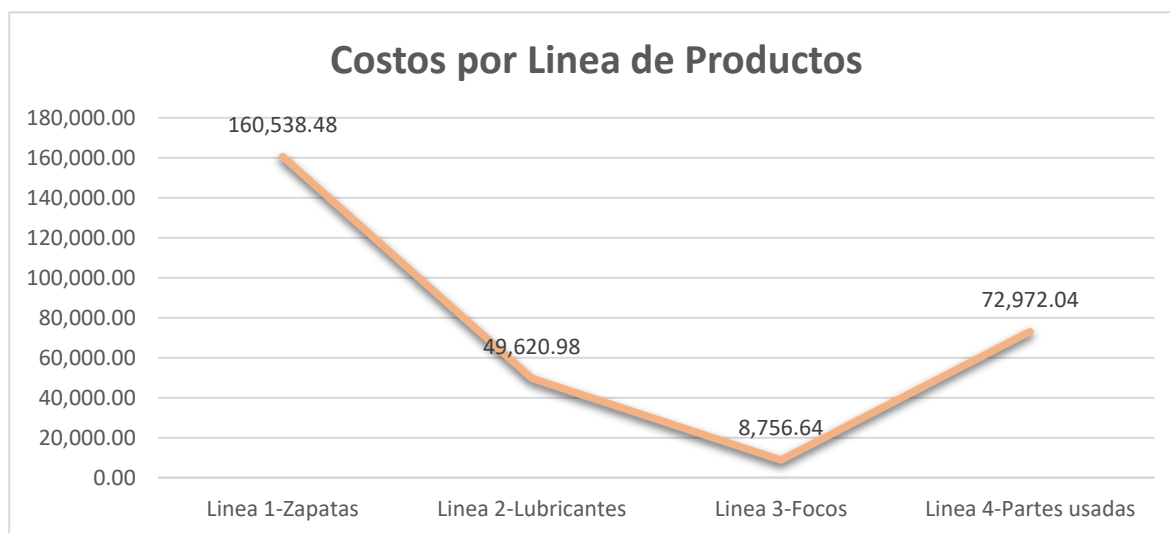


Figura 23 Grafica de Costos por Línea de Productos

Tal como se presentó en la

Figura 23, las ventas, dejaba clara que las líneas 1 y 2 eran las mejores en cuanto a ingreso bruto, ahora bien, al analizar el comportamiento de los costos atribuidos a cada producto que se comercializa.

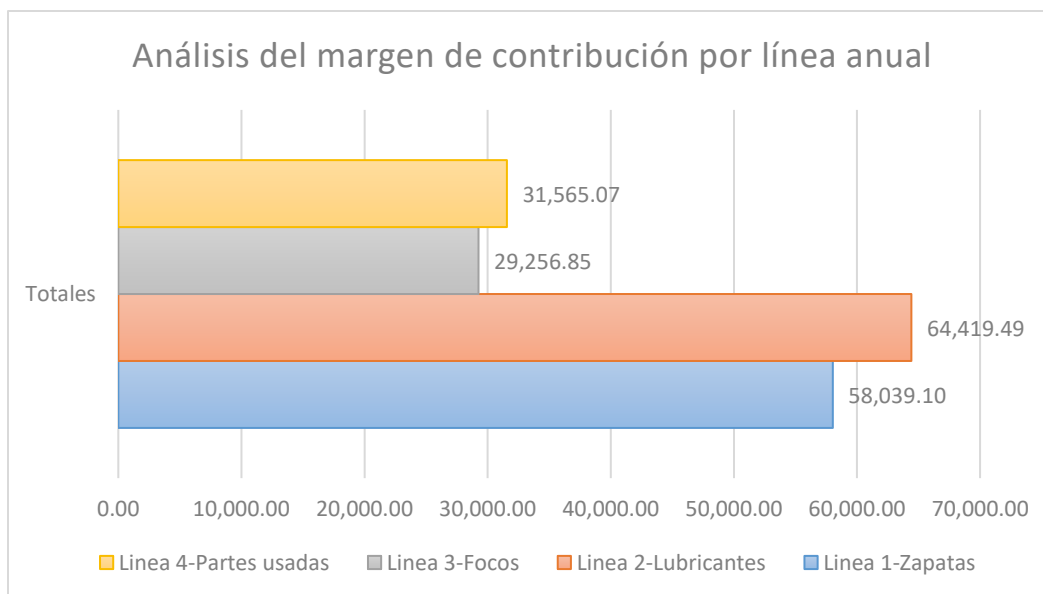


Figura 24 Análisis del margen de contribución por línea de productos.

La Figura 24 demostró, a diferencia de la comparación simple entre graficas separadas (Figura 22 y

Figura 23) en las que por volumen podían inclinarse en seguir vendiendo las líneas 1 y 2, sería una mejor alternativa tratar de orientar los esfuerzos y objetivos a desarrollar más la línea 2, debido a que deja mayor margen, y mantener siempre la línea 1 que es muy importante.

Para el caso de la línea 3- Focos, sería una decisión continuarla o iniciar una nueva línea que sirva más de complemento a las más grandes, pudiendo ser el caso aditivos u otros líquidos que se utilizan en los vehículos o una amplia gama de filtros, etc.

Tabla 31 Proyección de Ventas Anuales

Proyecciones	2017	2018	2019	2020	2021
Línea 1-Zapatatas	160,538.48	168,806.16	177,499.62	186,640.79	196,252.73
Línea 2-Lubricantes	49,620.98	52,176.45	54,863.52	57,688.97	60,659.93
Línea 3-Focos	8,756.64	9,207.61	9,681.80	10,180.41	10,704.69
Línea 4-Partes usadas	72,972.04	76,730.07	80,681.64	84,836.72	89,205.79
<b>Totales</b>	<b>291,888.14</b>	<b>306,920.28</b>	<b>322,726.58</b>	<b>339,346.89</b>	<b>356,823.14</b>

La proyección de los costos de venta para los años 2017-2021, muestra un panorama de cómo se irán comportando las cantidades en base a su estructura actual, esto puede ayudar para tratar de reducirse de modo que permita generar mejor valor.

La proyección de los costos y gastos una vez finalizado el análisis del comportamiento sobre el margen e impacto en los resultados, es importante revisar los objetivos financieros propuestos y apoyarse en ellos para la utilización de los recursos que se necesitarán para alcanzar las metas

La estrecha relación entre los desembolsos que se efectuarán contra los beneficios que se recibirán hace que ambos sean monitoreados, y esto ayude a los encargados de las tomas de decisiones y correcciones.

El cortar gastos sin considerar el impacto que estos tengan en los beneficios es un riesgo que mediante el entendimiento de cómo se vienen comportando y a través del análisis detallado de cada una de las partidas que los integran, permite conocer qué tipo de gastos se pueden prescindir, disminuir o mantener, por tanto, para el caso en estudio, la proyección de gastos queda de la siguiente forma:

Tabla 32 Presupuesto de Ingresos, Costos y Gastos anuales proyectados del 2017-2021

**REPUESTOS, S.A. DE C.V.**

**PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS MENSUAL AÑO 2017 Y ANUAL AL 2021**

Del Periodo	31-ene-17	28-feb-17	31-mar-17	30-abr-17	31-may-17	30-jun-17	31-jul-17	31-ago-17	30-sep-17	31-oct-17	30-nov-17	31-dic-17	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas Netas	13,133.94	4,668.13	83,837.90	55,647.73	26,171.67	50,475.52	30,368.96	42,594.71	28,230.63	51,606.43	17,544.10	70,888.93	475,168.65	499,639.68	525,370.95	552,427.38	580,877.21
Costo de Venta	8,067.96	2,867.56	51,500.22	34,183.47	16,076.82	31,006.27	18,655.14	26,165.22	17,341.60	31,700.97	10,777.04	43,545.88	291,888.14	306,920.28	322,726.58	339,346.89	356,823.14
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>5,065.98</b>	<b>1,800.58</b>	<b>32,337.68</b>	<b>21,464.26</b>	<b>10,094.85</b>	<b>19,469.25</b>	<b>11,713.81</b>	<b>16,429.49</b>	<b>10,889.03</b>	<b>19,905.47</b>	<b>6,767.05</b>	<b>27,343.05</b>	<b>183,280.51</b>	<b>192,719.39</b>	<b>202,644.38</b>	<b>213,080.50</b>	<b>224,054.07</b>
Menos:																	
<b>COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>12,806.40</b>	<b>12,806.40</b>	<b>12,806.40</b>	<b>12,806.40</b>	<b>12,806.40</b>	<b>12,806.40</b>	<b>12,806.40</b>	<b>12,806.40</b>	<b>12,806.40</b>	<b>12,806.40</b>	<b>12,806.40</b>	<b>12,867.89</b>	<b>153,738.25</b>	<b>161,371.09</b>	<b>169,397.01</b>	<b>172,309.37</b>	<b>181,183.24</b>
<b>Gasto de Ventas</b>	<b>5,035.36</b>	<b>5,035.36</b>	<b>5,035.36</b>	<b>5,035.36</b>	<b>5,035.36</b>	<b>5,035.36</b>	<b>5,035.36</b>	<b>5,035.36</b>	<b>5,035.36</b>	<b>5,035.36</b>	<b>5,035.36</b>	<b>5,059.54</b>	<b>60,448.53</b>	<b>63,561.61</b>	<b>66,835.01</b>	<b>70,276.99</b>	<b>73,896.23</b>
Sueldos y prestaciones del personal	1,611.32	1,611.32	1,611.32	1,611.32	1,611.32	1,611.32	1,611.32	1,611.32	1,611.32	1,611.32	1,611.32	1,619.05	19,343.53	20,339.72	21,387.20	22,488.64	23,646.80
Servicios Bancarios	755.30	755.30	755.30	755.30	755.30	755.30	755.30	755.30	755.30	755.30	755.30	758.93	9,067.28	9,534.24	10,025.25	10,541.55	11,084.44
Materiales y Suministros	402.83	402.83	402.83	402.83	402.83	402.83	402.83	402.83	402.83	402.83	402.83	404.76	4,835.88	5,084.93	5,346.80	5,622.16	5,911.70
Mantenimiento de vehículos	453.18	453.18	453.18	453.18	453.18	453.18	453.18	453.18	453.18	453.18	453.18	455.36	5,440.37	5,720.54	6,015.15	6,324.93	6,650.66
Publicidad y promoción	402.83	402.83	402.83	402.83	402.83	402.83	402.83	402.83	402.83	402.83	402.83	404.76	4,835.88	5,084.93	5,346.80	5,622.16	5,911.70
Servicios profesionales	604.24	604.24	604.24	604.24	604.24	604.24	604.24	604.24	604.24	604.24	604.24	607.15	7,253.82	7,627.39	8,020.20	8,433.24	8,867.55
Impuestos/Tasas y contribuciones	251.77	251.77	251.77	251.77	251.77	251.77	251.77	251.77	251.77	251.77	251.77	252.98	3,022.43	3,178.08	3,341.75	3,513.85	3,694.81
Servicios no personales	251.77	251.77	251.77	251.77	251.77	251.77	251.77	251.77	251.77	251.77	251.77	252.98	3,022.43	3,178.08	3,341.75	3,513.85	3,694.81
Otros Gastos	302.12	302.12	302.12	302.12	302.12	302.12	302.12	302.12	302.12	302.12	302.12	303.57	3,626.91	3,813.70	4,010.10	4,216.62	4,433.77
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>7,771.03</b>	<b>7,771.03</b>	<b>7,771.03</b>	<b>7,771.03</b>	<b>7,771.03</b>	<b>7,771.03</b>	<b>7,771.03</b>	<b>7,771.03</b>	<b>7,771.03</b>	<b>7,771.03</b>	<b>7,771.03</b>	<b>7,808.35</b>	<b>93,289.72</b>	<b>97,809.48</b>	<b>102,562.00</b>	<b>102,032.38</b>	<b>107,287.01</b>
Sueldos y prestaciones del personal	2,339.41	2,339.41	2,339.41	2,339.41	2,339.41	2,339.41	2,339.41	2,339.41	2,339.41	2,339.41	2,339.41	2,350.64	28,084.10	29,530.42	31,051.23	32,650.36	34,331.84
Servicios no personales	1,096.60	1,096.60	1,096.60	1,096.60	1,096.60	1,096.60	1,096.60	1,096.60	1,096.60	1,096.60	1,096.60	1,101.86	13,164.42	13,842.39	14,555.27	15,304.86	16,093.05
Mantenimiento de equipo y local	731.06	731.06	731.06	731.06	731.06	731.06	731.06	731.06	731.06	731.06	731.06	734.57	8,776.28	9,228.26	9,703.51	10,203.24	10,728.70
Materiales y suministros	877.28	877.28	877.28	877.28	877.28	877.28	877.28	877.28	877.28	877.28	877.28	881.49	10,531.54	11,073.91	11,644.21	12,243.89	12,874.44
Servicios profesionales	1,096.60	1,096.60	1,096.60	1,096.60	1,096.60	1,096.60	1,096.60	1,096.60	1,096.60	1,096.60	1,096.60	1,101.86	13,164.42	13,842.39	14,555.27	15,304.86	16,093.05
Otros gastos de administración	1,169.70	1,169.70	1,169.70	1,169.70	1,169.70	1,169.70	1,169.70	1,169.70	1,169.70	1,169.70	1,169.70	1,175.32	14,042.05	14,765.21	15,525.62	16,325.18	17,165.92
Depreciación	460.39	460.39	460.39	460.39	460.39	460.39	460.39	460.39	460.39	460.39	460.39	462.60	5,526.90	5,526.90	5,526.90	0.00	0.00
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>(7,740.42)</b>	<b>(11,005.82)</b>	<b>19,531.29</b>	<b>8,657.87</b>	<b>(2,711.54)</b>	<b>6,662.86</b>	<b>(1,092.58)</b>	<b>3,623.10</b>	<b>(1,917.37)</b>	<b>7,099.07</b>	<b>(6,039.35)</b>	<b>14,475.16</b>	<b>29,542.25</b>	<b>31,348.30</b>	<b>33,247.36</b>	<b>40,771.13</b>	<b>42,870.83</b>
Gastos Financieros	298.60	298.60	298.60	298.60	298.60	298.60	298.60	298.60	298.60	298.60	298.60	300.04	3,584.67	3,769.28	3,963.39	4,167.51	4,382.13
<b>UTILIDAD PRESUPUESTADA</b>	<b>(8,039.02)</b>	<b>(11,304.42)</b>	<b>19,232.68</b>	<b>8,359.26</b>	<b>(3,010.15)</b>	<b>6,364.25</b>	<b>(1,391.18)</b>	<b>3,324.49</b>	<b>(2,215.97)</b>	<b>6,800.47</b>	<b>(6,337.95)</b>	<b>14,175.12</b>	<b>25,957.59</b>	<b>27,579.03</b>	<b>29,283.97</b>	<b>36,603.62</b>	<b>38,488.70</b>

#### 4.5.1.8 Establecimiento de Flujos de Caja de Efectivo

Esta herramienta financiera permite deflactar el efecto de la contabilidad financiera que registra los gastos no monetarios como la depreciación y busca conciliar las utilidades, mostrar el movimiento a través de las actividades operativas del negocio y éstas como están representadas en el efectivo que posee la compañía a una fecha determinada.

Tabla 33 Flujos de Caja de Efectivo del 2014-2021

REPUESTOS, S.A. DE C.V. FLUJO DE CAJA LIBRE	DATO CONTABLE HISTORICO			PROYECCION				
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas netas	\$456,192.29	\$538,503.21	\$451,896.15	\$475,168.65	\$499,639.68	\$525,370.95	\$552,427.38	\$580,877.21
Costo de ventas	\$316,218.89	\$377,564.95	\$298,486.27	\$291,888.14	\$306,920.28	\$322,726.58	\$339,346.89	\$356,823.14
Gastos de administración	\$ 75,614.54	\$ 92,688.80	\$ 90,231.82	\$ 87,762.82	\$ 92,282.58	\$ 97,035.10	\$102,032.38	\$107,287.01
Gastos de ventas	\$ 64,246.15	\$ 60,456.44	\$ 62,828.33	\$ 60,448.53	\$ 63,561.61	\$ 66,835.01	\$ 70,276.99	\$ 73,896.23
Depreciacion	\$ 6,450.26	\$ 5,526.90	\$ 5,526.90	\$ 5,526.90	\$ 5,526.90	\$ 5,526.90	\$ -	\$ -
<b>EBIT</b>	<b>-\$ 6,337.55</b>	<b>\$ 2,266.11</b>	<b>-\$ 5,177.17</b>	<b>\$ 29,542.25</b>	<b>\$ 31,348.30</b>	<b>\$ 33,247.36</b>	<b>\$ 40,771.13</b>	<b>\$ 42,870.83</b>
Depreciación y amortización	\$ 6,450.26	\$ 5,526.90	\$ 5,526.90	\$ 5,526.90	\$ 5,526.90	\$ 5,526.90	\$ -	\$ -
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 112.71</b>	<b>\$ 7,793.01</b>	<b>\$ 349.73</b>	<b>\$ 35,069.15</b>	<b>\$ 36,875.20</b>	<b>\$ 38,774.26</b>	<b>\$ 40,771.13</b>	<b>\$ 42,870.83</b>
CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo Neto	\$ -	\$ 7,811.96	\$ 1,411.79	-\$ 313.49	-\$ 10,016.89	-\$ 10,532.75	-\$ 11,075.19	-\$ 11,645.55
Impuestos				\$ 7,242.17	\$ 7,694.55	\$ 8,170.23	\$ 10,212.41	\$ 10,738.35
Valor Residual								
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>\$ 112.71</b>	<b>\$ 15,604.97</b>	<b>\$ 1,761.51</b>	<b>\$ 27,513.50</b>	<b>\$ 19,163.77</b>	<b>\$ 20,071.28</b>	<b>\$ 19,483.53</b>	<b>\$ 20,486.93</b>

En el caso de la empresa en estudio, se puede observar que sus flujos históricos (2014-2016), muestran poco aprovechamiento de los ingresos que se generan, debido a una alta concentración de gastos operativos los cuáles se llevan todo el flujo que percibe la empresa mediante las ventas, sin embargo, con la proyección (2017-2021); se obtuvo una estabilización de los flujos logrando una mejor calidad mediante la reducción primeramente de los gastos operativos y logrando un mejor margen bruto, esto a pesar de no invertir en nueva propiedad de planta y equipo.

La utilidad del uso de esta herramienta es la comprensión de cómo se está distribuyendo los resultados netos que se obtienen de las ventas; permite conocer si la empresa posee o no liquidez y ayuda a tomar decisiones correctivas si se práctica de forma periódica.



En relación con los resultados del flujo del accionista, primeramente, mencionar que están destinados a los propietarios del negocio, en él se muestra cuanto puede darse a ellos después de cancelados todos sus compromisos.

Tabla 34 Flujos de Caja del Accionista del 2014-2021

<b>REPUESTOS,S.A. DE C.V.</b>	<b>DATO CONTABLE HISTORICO</b>			<b>PROYECCION</b>				
<b>FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Ventas netas	\$456,192.29	\$538,503.21	\$451,896.15	\$475,168.65	\$499,639.68	\$525,370.95	\$552,427.38	\$580,877.21
Costo de ventas	\$316,218.89	\$377,564.95	\$298,486.27	\$291,888.14	\$306,920.28	\$322,726.58	\$339,346.89	\$356,823.14
Gastos de administración	\$ 75,614.54	\$ 92,688.80	\$ 90,231.82	\$ 87,762.82	\$ 92,282.58	\$ 97,035.10	\$102,032.38	\$107,287.01
Gastos de ventas	\$ 64,246.15	\$ 60,456.44	\$ 62,828.33	\$ 60,448.53	\$ 63,561.61	\$ 66,835.01	\$ 70,276.99	\$ 73,896.23
Depreciacion	\$ 6,450.26	\$ 5,526.90	\$ 5,526.90	\$ 5,526.90	\$ 5,526.90	\$ 5,526.90	\$ -	\$ -
EBIT	-\$ 6,337.55	\$ 2,266.11	-\$ 5,177.17	\$ 29,542.25	\$ 31,348.30	\$ 33,247.36	\$ 40,771.13	\$ 42,870.83
Depreciación y amortización	\$ 6,450.26	\$ 5,526.90	\$ 5,526.90	\$ 5,526.90	\$ 5,526.90	\$ 5,526.90	\$ -	\$ -
EBITDA	\$ 112.71	\$ 7,793.01	\$ 349.73	\$ 35,069.15	\$ 36,875.20	\$ 38,774.26	\$ 40,771.13	\$ 42,870.83
CAPEX	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo Neto	\$ -	\$ 7,811.96	\$ 1,411.79	-\$ 313.49	-\$ 10,016.89	-\$ 10,532.75	-\$ 11,075.19	-\$ 11,645.55
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,242.17	\$ 7,694.55	\$ 8,170.23	\$ 10,212.41	\$ 10,738.35
Valor Residual								\$ -
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>	<b>\$ 112.71</b>	<b>\$ 15,604.97</b>	<b>\$ 1,761.51</b>	<b>\$ 27,513.50</b>	<b>\$ 19,163.77</b>	<b>\$ 20,071.28</b>	<b>\$ 19,483.53</b>	<b>\$ 20,486.93</b>
Desembolsos y Amortizaciones								
Amortizaciones								
Intereses	\$ 2,772.56	\$ 10,603.73	\$ 6,198.36	\$ 3,584.67	\$ 3,769.28	\$ 3,963.39	\$ 4,167.51	\$ 4,382.13
<b>FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA</b>	<b>-\$ 2,659.85</b>	<b>\$ 5,001.24</b>	<b>-\$ 4,436.85</b>	<b>\$ 23,928.83</b>	<b>\$ 15,394.49</b>	<b>\$ 16,107.89</b>	<b>\$ 15,316.03</b>	<b>\$ 16,104.80</b>

Como se puede observar en el histórico, a los accionistas en vez de recibir alguna compensación o rendimiento por la inversión en la empresa tienen pérdidas, a excepción del 2015, esto revela que su inversión no está generando y de no cambiar políticas las pérdidas puede incrementar.

Es por esto que al mostrar el cambio en la estructura de costo se logró optimizar el uso de los recursos y fondos permitiendo brindar a los accionistas rendimientos que son modestos pero estables, lo suficiente para poder seguir invirtiendo en la compañía.

#### 4.5.1.9 Estados Financieros Proyectados

El producto de los estudios de las cifras históricas permite conocer la tendencia y cuáles son los indicadores claves de acuerdo al sector y desempeño de la compañía que requieren atención ya sea para mantener o mejorar; de modo que al proyectar a la tasa más apropiada

y tomando de base los objetivos financieros y estratégicos se puede tener un resultado medible en un horizonte de 5 años, de modo que sería de la siguiente manera:

Tabla 35 Estados Financieros Proyectados

<b>REPUESTOS,S.A. DE C.V.</b>	<b>PROYECCION</b>				
<b>Balance General al 31 de Diciembre</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Efectivo y equivalente	25,098.72	34,625.43	38,751.82	37,484.40	40,341.83
Cuentas por cobrar, netas	164,998.19	173,495.54	182,430.51	191,825.62	201,704.57
Inventarios	111,301.28	117,033.26	123,060.43	129,398.00	136,061.96
Total Activos Corrientes	301,398.19	325,154.23	344,242.76	358,708.02	378,108.36
Inversiones	217,273.48	228,462.99	240,228.76	252,600.46	265,609.30
Propiedad, Planta y Equipo, bruto	145,841.83	134,788.03	129,261.13	129,261.13	129,261.13
Depreciaciones y amortización acumulada	(5,527)	(5,527)	(5,527)	-	-
Otros Activos	15,931.61	16,752.08	17,614.81	18,521.96	19,475.84
Total Activos NO corrientes	373,520.01	374,476.20	381,577.79	400,383.55	414,346.27
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>674,918.21</b>	<b>699,630.43</b>	<b>725,820.55</b>	<b>759,091.57</b>	<b>792,454.63</b>
Cuentas por pagar	81,795.58	86,008.02	90,437.41	95,094.90	99,992.26
Impuestos Por Pagar	7,242.17	7,694.55	8,170.23	10,212.41	10,738.35
Obligaciones Laborales	1,438.80	1,512.89	1,590.81	1,672.73	1,758.88
Total Pasivo Corriente	90,476.54	95,215.46	100,198.44	106,980.05	112,489.48
Otras cuentas por pagar de largo plazo	1,724.73	1,813.55	1,906.95	2,005.16	2,108.42
Total Pasivo NO Corriente	1,724.73	1,813.55	1,906.95	2,005.16	2,108.42
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>92,201.27</b>	<b>97,029.02</b>	<b>102,105.39</b>	<b>108,985.20</b>	<b>114,597.91</b>
Capital Social	552,497.45	552,497.45	552,497.45	552,497.45	552,497.45
Reservas Legal	51,478.77	53,409.30	55,459.18	58,021.43	60,715.64
Utilidad de ejercicios anteriores	(38,158)	(21,259)	(3,305)	15,759	39,587
Utilidad / (Pérdida) del ejercicio	16,898	17,954	19,064	23,829	25,056
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>582,716.94</b>	<b>602,601.42</b>	<b>623,715.16</b>	<b>650,106.37</b>	<b>677,856.72</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>674,918.21</b>	<b>699,630.43</b>	<b>725,820.55</b>	<b>759,091.57</b>	<b>792,454.63</b>
<b>Estado de Resultados al 31 de Diciembre</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Ingresos por Ventas de Repuestos	475,169	499,640	525,371	552,427	580,877
Costo Ventas	291,888	306,920	322,727	339,347	356,823
Utilidad Bruta	183,280.51	192,719.39	202,644.38	213,080.50	224,054.07
Gastos de Administracion	87,763	92,283	97,035	102,032	107,287
Depreciación y Amortización	5,527	5,527	5,527	-	-
Gastos de Venta	60,448.53	63,561.61	66,835.01	70,276.99	73,896.23
Utilidad de Operación	29,542	31,348	33,247	40,771	42,871
Gastos Financieros	3,585	3,769	3,963	4,168	4,382
Utilidad antes de Impuestos	25,957.59	27,579.03	29,283.97	36,603.62	38,488.70
Impuestos	7,242	7,695	8,170	10,212	10,738
Reserva legal	1,817	1,931	2,050	2,562	2,694
Utilidad Neta	16,898.39	17,953.95	19,063.87	23,828.96	25,056.14

Tabla 36 Análisis de Principales Indicadores Proyectados.

<b>Indicadores de Liquidez</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Capital de Trabajo = (Activo corriente - Pasivo corriente)	210,922	229,939	244,044	251,728	265,619
Solvencia = (Activo corriente / Pasivo corriente)	3.33	3.41	3.44	3.35	3.36
Prueba Ácida = (Activo Corriente - Inventario / Pasivo Corriente)	2.10	2.19	2.21	2.14	2.15
Índice de efectivo = (Efectivo y Equivalente / Pasivo Corriente)	0.28	0.36	0.39	0.35	0.36
Rotación del capital de trabajo (Ventas/Capital de trabajo)	2.25	2.17	2.15	2.19	2.19
<b>Indicadores de Actividad</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
días inventario = (Inventario/Costo Ventas) *360	137.27	137.27	137.27	137.27	137.27
cuentas por cobrar = (Cuentas por cobrar / Ventas) *360	125.01	125.01	125.01	125.01	125.01
cuentas por pagar = (Proveedores / Costo Ventas) *360	100.88	100.88	100.88	100.88	100.88
Rotación de activos fijos (Ventas/Activos fijos)	3.39	3.87	4.25	4.27	4.49
Rotación de activos totales (Ventas/Activos totales)	0.70	0.71	0.72	0.73	0.73
<b>Indicadores de Endeudamiento</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Razón de endeudamiento externo (Pasivo Total/Activo Total) x100	13.66	13.87	14.07	14.36	14.46
Razón de endeudamiento interno (Patrimonio/Activo Total) x100	86.34	86.13	85.93	85.64	85.54
Solvencia total (Activo Corriente + Activo fijo / Pasivo Total)	4.79	4.68	4.58	4.48	4.43
Solvencia a largo plazo (Patrimonio + Pasivo a Largo Plazo / Activo Fijo neto)	4.17	4.68	5.06	5.04	5.26
Endeudamiento (Pasivo Total/Patrimonio)	0.16	0.16	0.16	0.17	0.17
Endeudamiento total (Pasivo Total/Pasivo + Patrimonio)	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14
Calidad de la deuda (Pas corriente/Pasivos totales)	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98
Apalancamiento financiero (Activos/Patrimonio)	1.16	1.16	1.16	1.17	1.17
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
ROA = (Utilidad neta / TOTAL ACTIVOS)	2.50%	2.57%	2.63%	3.14%	3.16%
ROE = (Utilidad neta / Patrimonio) x100	2.90%	2.98%	3.06%	3.67%	3.70%
ROS = (Utilidad neta / Venta total) x100	3.56%	3.59%	3.63%	4.31%	4.31%
<b>DUPONT</b>	2.50%	2.57%	2.63%	3.14%	3.16%
Rotación de activos totales (Utilidad Operativa/Venta neta) x100	621.72%	627.42%	632.84%	738.04%	738.04%
Rentabilidad económica (Utilidad Neta/ Activos Totales)	2.50%	2.57%	2.63%	3.14%	3.16%

A diferencia de los diferentes diagnósticos que se expusieron en el punto 4.3.1.4, los resultados de las proyecciones para 2017-2021, muestran una mejoría en los ratios y cifras de la compañía, así por ejemplo se citan las más importantes:

- A. Con respecto a la proyección de estados financieros se logra una mejora en los resultados netos después de cada período, cortando así las pérdidas históricas, se pudo optimizar los gastos operativos y costos de ventas, además de proveer un crecimiento sostenible y más fondos en caja para afrontar las necesidades.
- B. La razón de índice de efectivo mejoró de un 0.04 a 0.36, lo cual demuestra que la empresa posee mejora en su recuperación de cartera y maneja más dinero en sus disponibilidades, las demás razones de esta categoría tuvieron pocas variaciones provocadas por la estructura de capital que no ha sufrido mayores cambios.
- C. En los indicadores de actividad, sus días de inventario y cuentas por cobrar se lograron disminuir haciendo un mejor efecto en la generación de flujo a pesar de bajar los días de pago a proveedores.
- D. Debido a la estructura de capital que no tiene fondeo de fuentes externas no se ha tenido una variación sustancial entre el proyectado y los históricos, por tanto, los indicadores tienen poco movimiento.
- E. Los indicadores de rentabilidad, comenzando por DUPONT, se puede apreciar una importante diferencia que pasó de tendencia negativa a una serie estable positiva, esto indica que tiene un crecimiento sostenible, además, de la mejora en los demás indicadores que estaban negativos, se logró volver productivos a los activos de la empresa y generar rentabilidad para los accionistas.

Tabla 37 Administración del Ciclo de Caja de Efectivo proyectado.

<b>Administración del Ciclo de Caja de Efectivo</b>					
<b>ROTACIONES CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Rotación de Cuentas por Cobrar (Ventas / Saldo X de CXC)	2.88	2.88	2.88	2.88	2.88
Rotación de Inventarios (Costo de Venta / Saldo X de Inventario)	2.62	2.62	2.62	2.62	2.62
Rotación Cuentas por Pagar	3.57	3.57	3.57	3.57	3.57
<b>SALDOS DE CUENTAS</b>					
Saldo de las Cuentas por Cobrar (Ventas / Rotación CXC)	164,998.19	173,495.54	182,430.51	191,825.62	201,704.57
Saldo Inventario (Costo de Ventas / Rotación Inventarios)	111,301.28	117,033.26	123,060.43	129,398.00	136,061.96
Saldo de las Cuentas por Pagar (Costo de Venta / Rotación CXP)	81,795.58	86,008.02	90,437.41	95,094.90	99,992.26
<b>DIAS CAPITAL DE TRABAJO</b>					
Periodo de CXC (360/Rotación de CXC)	125.01	125.01	125.01	125.01	125.01
Periodo de Inventario. (360/Rotación de Inventario)	137.27	137.27	137.27	137.27	137.27
Periodo de CXP (360/Rotación de CXP)	100.88	100.88	100.88	100.88	100.88
Ciclo de Efectivo (Días CXC + Días Inventario- Días CXP)	161.40	161.40	161.40	161.40	161.40
Rotación de Caja (360 / Ciclo de Caja)	2.23	2.23	2.23	2.23	2.23

El resultado del estado de las cuentas de capital de trabajo permite visualizar los parámetros que deberían tener año con año, así mismo se permite apreciar la evolución que tuvo a través de una mejor utilización de su ciclo de efectivo dependiendo menos del financiamiento de los accionistas.

#### **4.5.1.10 Evaluación de Seguimiento**

El objetivo principal de esta herramienta es medir el desempeño en tiempo real, mediante el constante contraste con lo presupuestado, de modo que al existir alguna desviación se puede corregir y de esa forma llegar lo más próximo a los resultados que se han trazado en la etapa de planeación y proyección.

Tabla 38 Ejemplo de Monitoreo de Presupuesto de Ingresos y Gastos mensual mes de mayo 2017

**REPUESTOS, S.A. DE C.V.**

**MONITOREO DE PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS MENSUAL MES DE MAYO 2017**

Descripción	REAL				PRESUPUESTADO				ALCANCE	
	Corriente	%	Acumulado	%	Corriente	%	Acumulado	%	Corriente	Acumulado
	01-May-17 31-May-17		01-Jan-17 31-May-17		01-May-17 31-May-17		01-Jan-17 31-May-17		01-May-17 31-May-17	01-Jan-17 31-May-17
Ventas Netas	23,292.79	100.0%	163,278.84	100.0%	26,171.67	100.0%	183,459.37	100.0%	89%	89%
Costo de Venta	14,308.37	61.4%	100,299.46	61.4%	16,076.82	61.4%	112,696.02	61.4%	89%	89%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>8,984.42</b>	<b>38.6%</b>	<b>62,979.38</b>	<b>38.6%</b>	<b>10,094.85</b>	<b>38.6%</b>	<b>70,763.35</b>	<b>38.6%</b>	<b>89%</b>	<b>89%</b>
Menos:										
<b>COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>12,934.46</b>	<b>55.5%</b>	<b>64,672.30</b>	<b>39.6%</b>	<b>12,806.40</b>	<b>48.9%</b>	<b>64,031.98</b>	<b>34.9%</b>	<b>101%</b>	<b>101%</b>
<b>Gasto de Ventas</b>	<b>5,085.72</b>	<b>21.8%</b>	<b>25,428.58</b>	<b>15.6%</b>	<b>5,035.36</b>	<b>19.2%</b>	<b>25,176.81</b>	<b>13.7%</b>	<b>101%</b>	<b>101%</b>
Sueldos y prestaciones del personal	1,627.43	7.0%	8,137.15	5.0%	1,611.32	6.2%	8,056.58	4.4%	101%	101%
Servicios Bancarios	762.86	3.3%	3,814.29	2.3%	755.30	2.9%	3,776.52	2.1%	101%	101%
Materiales y Suministros	406.86	1.7%	2,034.29	1.2%	402.83	1.5%	2,014.15	1.1%	101%	101%
Mantenimiento de vehículos	457.71	2.0%	2,288.57	1.4%	453.18	1.7%	2,265.91	1.2%	101%	101%
Publicidad y promoción	406.86	1.7%	2,034.29	1.2%	402.83	1.5%	2,014.15	1.1%	101%	101%
Servicios profesionales	610.29	2.6%	3,051.43	1.9%	604.24	2.3%	3,021.22	1.6%	101%	101%
Impuestos/Tasas y contribuciones	254.29	1.1%	1,271.43	0.8%	251.77	1.0%	1,258.84	0.7%	101%	101%
Servicios no personales	254.29	1.1%	1,271.43	0.8%	251.77	1.0%	1,258.84	0.7%	101%	101%
Otros Gastos	305.14	1.3%	1,525.71	0.9%	302.12	1.2%	1,510.61	0.8%	101%	101%
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>7,848.74</b>	<b>33.7%</b>	<b>39,243.72</b>	<b>24.0%</b>	<b>7,771.03</b>	<b>29.7%</b>	<b>38,855.17</b>	<b>21.2%</b>	<b>101%</b>	<b>101%</b>
Sueldos y prestaciones del personal	2,362.80	10.1%	11,814.00	7.2%	2,339.41	8.9%	11,697.03	6.4%	101%	101%
Servicios no personales	1,107.56	4.8%	5,537.81	3.4%	1,096.60	4.2%	5,482.98	3.0%	101%	101%
Mantenimiento de equipo y local	738.37	3.2%	3,691.87	2.3%	731.06	2.8%	3,655.32	2.0%	101%	101%
Materiales y suministros	886.05	3.8%	4,430.25	2.7%	877.28	3.4%	4,386.39	2.4%	101%	101%
Servicios profesionales	1,107.56	4.8%	5,537.81	3.4%	1,096.60	4.2%	5,482.98	3.0%	101%	101%
Otros gastos de administración	1,181.40	5.1%	5,907.00	3.6%	1,169.70	4.5%	5,848.51	3.2%	101%	101%
Depreciación	464.99	2.0%	2,324.97	1.4%	460.39	1.8%	2,301.95	1.3%	101%	101%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>(3,950.04)</b>	<b>-17.0%</b>	<b>(1,692.92)</b>	<b>-1.0%</b>	<b>(2,711.54)</b>	<b>-10.4%</b>	<b>6,731.37</b>	<b>3.7%</b>	<b>146%</b>	<b>-25%</b>
Gastos Financieros	301.59	1.3%	1,507.94	0.9%	298.60	1.1%	1,493.01	0.8%	101%	101%
<b>UTILIDAD PRESUPUESTADA</b>	<b>(4,251.63)</b>	<b>-18.3%</b>	<b>(3,200.86)</b>	<b>-2.0%</b>	<b>(3,010.15)</b>	<b>-11.5%</b>	<b>5,238.36</b>	<b>2.9%</b>	<b>141%</b>	<b>-61%</b>

Para el caso de la empresa en estudio, se puede observar que en la última línea de la tabla llamada “UTILIDAD PRESUPUESTADA” existe un alcance acumulado de -61%, significa que se ha desviado del plan original y sigue una tendencia en detrimento de los resultados esperados, por lo cual es hora de tomar decisiones financieras para tratar de corregir aquellas partidas de costos y gastos que se encuentren altas ya que la mayoría parece estar 1% (101%)

arriba de lo esperado mientras que los ingresos están en su 89% de alcanzados monetariamente de lo que deberían estar, puede traducirse en baja en ventas y estructura de gastos rígida el principal problema de esta compañía.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- A. La ausencia de una planificación estratégica financiera influye para que las empresas proyecten y monitoreen sus resultados provocando que no tengan una guía adecuada para operar los negocios.
- B. El desconocimiento técnico en cuánto a la planeación estratégica financiera está directamente relacionada a la falta de su implementación en las empresas de venta de repuestos al detalle de San Salvador.
- C. La falta de implementación de una planeación estratégica provoca una limitación en el desarrollo de los negocios de venta de repuestos automotrices al detalle en el sentido que estas no están enteradas técnicamente de sus áreas claves, conocimiento del mercado, resultados que se van obteniendo y chequeo de su mercadería para no caer en obsolescencia.
- D. La falta de una herramienta de planeación financiera interfiere en el desarrollo del negocio dentro del mercado de venta de repuestos al detalle, debido a que al no conocer las tendencias que se vienen y cómo optimizar sus inventarios y gastos para ser más competitivos.
- E. La falta de utilización de los presupuestos limita la optimación de los costos y gastos debido al poco control que se tiene sobre estos.

### **5.2 RECOMENDACIONES**

- I. Una implementación de planeación estratégica financiera ayudaría a las empresas a proyectar y monitorear con base técnica los resultados de los negocios.



- II. Tomar este trabajo como una guía, serviría tanto para comprender las fases y pasos de planeación estratégica financiera, así como de evaluar y dar seguimiento a los resultados con el fin de mejorar la situación de la empresa.
- III. La limitación del desarrollo y entendimiento de las áreas claves del negocio se puede mitigar mediante una planeación estratégica, la cual permite conocer las áreas fuertes y débiles de las empresas y el comportamiento del mercado dónde se desarrolla.
- IV. Los inventarios son uno de los mayores riesgos a los cuales se enfrentan estos negocios, por lo tanto, la utilización de herramientas de medición de capital de trabajo mejoraría las cantidades, evitando compras innecesarias de mercadería y desabastecimientos.
- V. Los costos y gastos elevados limitan el margen de utilidad que tendrían las empresas, debido a eso la utilización de herramientas financieras que permitan en primer momento realizar presupuestos y luego supervisar el porcentaje de logro de cada partida, permite controlar salidas innecesarias de recursos.

## Referencias.

- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas* (Novena ed.). D.F., México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.
- El Diario de Hoy. (05 de Junio de 2016). *Se duplica importación de vehículos usados*. Recuperado el 20 de Marzo de 2017, de <http://especiales.elsalvador.com/2016/importacion-de-vehiculos/nota-1.asp>
- Estrada Barcenas, R. (203 de Septiembre de 2009). Barreras para la planeacion estrategica en la PYMES: un estudio empírico en empresas mexicanas. Mexico, Mexico. Recuperado el 03 de Marzo de 2017, de [www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/2054.pdf](http://www.nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/2054.pdf)
- Finanzas. (23 de Abril de 2008). *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co>: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/son-covenants-240108>
- Garcia, J. C., & Arriola, K. A. (Septiembre de 2016). Planeación Financiera a Corto Plazo Como Herramienta para la Toma de Decisiones en las PYMES del Sector Contruccion Ubicadas en el Municipio de Santa Tecla. Ciudad Universitaria, San Salvador, El Salvador.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administracion Financiera* (DECIMOSEGUNDA ed.). Mexico: Person Eduacion de Mexico, S.A. de C.V.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administracion Estrategica* (Vol. Octava). (E. C. Zuñiga Gutierrez, Ed.) Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el 03 de 03 de 2017
- La Prensa Gráfica. (7 de Diciembre de 2016). Hay 1 millón 395 vehiculos registrados en El Salvador. Recuperado el 20 de Marzo de 2017, de

<http://www.laprensagrafica.com/2016/12/07/hay-1-millon-395-vehiculos-registrados-en-el-salvador>

Lobos, G., & Hernández, J. (s.f.). *Elaboracion Propia*.

Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2013). *Planeación Financiera* (Primera Edición ed.). México Distrito Federal, México: Patria.

Peñate Guerra, Margarita Isabel; Mendoza de Escobar, Kenny; Quintanilla Deras, José Arnulfo; Alvarado Zepeda, César Antonio;. (2016). Estimación del Costo Económico de la Violencia en El Salvador 2014. *Estimación del Costo Económico de la Violencia en El Salvador 2014*. San Salvador, El Salvador: Departamento de Investigación Económica y Financiera del Banco Central de Reserva de El Salvador.

Robles Róman, C. L. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera* (Primera ed.). Mexico D.F., Tlalneplanta, Mexico: RED TERCER MILENIO.

Ross, W. J. (2012). *Finanzas Corporativas* (Novena ed.). Mexico: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigacion* (Vol. V). Mexico: McGraw Hill.

Sanchez, Juan Carlos. (2007). Estructura de la Oferta y Acceso al Financiamiento de la MIPYME's en El Salvador: una revisión preliminar. San Salvador, San Salvador, El Salvador: Banco Central de Reserva.

Superintendencia de Competencia. (Febrero 2016). *Estudio sobre las condiciones de la competencia en la prestación de servicios financieros a las Micro y Pequeñas Empresas MYPES en El Salvador*. San Salvador: Intendencia Económica.

Superintendencia del Sistema Financiero. (2007). Normas para Clasificas los Activos de Riesgos Credito y Constituir las Reservas de Saneamiento. *NCB 022*. San Salvador, El Salvador.

Thompson , A., Gamble, J., Peteraf , M., & Strickland III, A. (2012). *Administracion Estrategica* (Decimo Octava ed., Vol. Decimo Octava ). Mexico: Mc Graw Hill.

Villeda , F. D. (Abril de 2016). Analisis de la Aplicacion de Herramienta de Administracion Financiera en Empresas Pyme. Ciudad Universitaria, San Salvador, El Salvador.



## Anexo

### UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Modelo de Planeación Estratégica Financiera de Corto y Largo Plazo Para Lograr sus Objetivos de Negocio de las Pymes Dedicadas a la Venta de Repuestos Automotrices al Detalle en San Salvador.

#### CUESTIONARIO

Dirigido: Propietarios, Gerentes Generales, Gerente Financieros y Administradores.

Objetivo: Investigar si las pymes dedicadas a la venta de repuestos automotrices al detalle cuentan con estrategia de planeación financiera de corto y largo plazo para cuantificar puntos de mejora en cuanto a sus objetivos de negocio.

Indicaciones:

Completar las preguntas de acuerdo a el conocimiento que tenga sobre cada cuestionamiento

No.	Pregunta		
1.	¿Su empresa tiene formulados los siguientes elementos con el fin de definir sus objetivos empresariales? Seleccione la que aplique a su negocio: Misión Visión Objetivos Financieros Estrategia de Negocio	SI	NO
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	¿Cómo parte de su estrategia de negocio, cuenta usted con planeación estratégica financiera? Seleccione la que aplique a su negocio: Corto Plazo Largo Plazo Corto y Largo Plazo Ninguna		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	¿Cómo parte de su planeación ha definido objetivos que ayuden a mejorar las condiciones de la compañía? Seleccione la que aplique a su negocio: Establecer un incremento en porcentaje de sus ingresos anuales Establecimiento de márgenes mínimos de ganancia en porcentaje Establecer un porcentaje de incremento anual en ganancia por acción Establecer flujos de efectivo internos para el financiamiento de inversión Establecer qué porcentaje de participación de mercado alcanzarán. Minimizar los gastos generales porcentual a periodos anteriores Otros	SI	NO
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Con el propósito de alcanzar sus metas, ¿cuál de los siguientes instrumentos o herramienta utiliza para el establecimiento de sus objetivos financieros? Seleccione la/las que aplique a su negocio: Pronóstico de Ventas Presupuestos de Costos y Gastos Flujos de caja de efectivo Gestión en Capital de Trabajo Estado de resultado proyectado Estado de situación financiera proyectado		
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Si su empresa formula objetivos ¿Cuál es la Periodicidad con que los evalúan el desempeño logrado?
- Ninguno de los Anteriores
- Semestral  
Anual  
Nunca
6. Para evaluar el desempeño de la planeación financiera ¿Cuál de las siguientes herramientas de análisis de recursos y capacidades de la compañía? Seleccione los que aplique.
- Razones de liquidez  
Razones de endeudamiento  
Razones de Rentabilidad  
Porcentajes integrales  
Modelo Dupont  
Punto de Equilibrio  
Comparativo de Ejecución de Presupuesto  
Ninguno
7. ¿Qué fuente de financiamiento tiene acceso su compañía?
- Préstamos con instituciones Bancaria  
Préstamos con Cooperativa de Crédito  
Factoraje  
Mercado de Valores  
Otras.
8. ¿Tiene planificado a largo plazo realizar inversiones?
- De expansión (abrir sucursales)  
Nuevas líneas de productos  
Otro  
Ninguna
9. Si su repuesta anterior fue positiva ¿Qué opciones de financiamiento cuenta para suplir las necesidades de inversión en su negocio?
- Financiamiento Propio  
Financiamiento Externo  
Se ve limitado a acceder a financiamiento.
10. Para determinar la necesidad de financiamiento ¿Cuál de los siguiente herramienta utiliza?
- Flujo Libre de Caja  
Flujo de Caja de Capital  
Flujo de Caja de Accionistas  
Ciclo de Efectivo  
No utiliza ninguna herramienta
11. Para el control de inventario ¿Cuenta su compañía con métodos financieros para administrar el inventario?
- Si cuentan con método.  
No cuentan con método.

12. Para el abastecimiento de los repuestos que comercializa, utiliza alguna referencia como las siguientes:

Modelos de vehículos en circulación  
Control en base a las ventas de repuestos que ha tenido  
Precios bajos con proveedores por compras en volumen


13. ¿Considera usted que una adecuada implementación de planeación estratégica financiera lograría?, Puede seleccionar más de una opción.

Alcanzar las metas y objetivos establecidos  
Obtener mejores opciones de financiamiento.  
Mejorar el entorno para la toma de decisiones  
Mejorar la eficiencia en la administración de los recursos
