

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



**“ESTRATEGIAS PARA EVITAR LA QUIEBRA EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS COMERCIALES EN EL MUNICIPIO Y DEPARTAMENTO DE SAN
SALVADOR, EL SALVADOR”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

JOSÉ LUIS JUÁREZ JOVEL

KRISTER EDUARDO NIETO HERNÁNDEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

ABRIL 2019

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS
SECRETARIO GENERAL : LIC. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

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

ABRIL 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

A Dios gracias por la sabiduría y las fuerzas para realizar mis metas.

A mi esposa por toda la paciencia y amor brindado en todo este tiempo.

A un nuevo motivo en mi vida, a esa persona que me ha brindado la mejor sonrisa jamás,
Christopher mi hijo.

Mis padres que han sido un gran apoyo cuando más se han necesitado, siempre con el mejor consejo en el momento más oportuno. Gracias por tanto sacrificio, nunca fueron en vano.

A mi amigo de tesis José Luis, por ayudar a estructurar tanta idea. Por todo el tiempo compartido.

Krister Eduardo Nieto Hernández

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, a Dios por permitirme la vida y las capacidades físicas, intelectuales y económicas para ponerlas en marcha y trabajar en la consecución de este proyecto personal.

A mi madre, quien con dificultades de toda índole supo poner en orden todos los aspectos que rodearon mi vida educativa, priorizando aquellos más relevantes y que fueron la base en la consecución de este proyecto. Por motivarme y enseñarme la importancia de esforzarse y luchar consistentemente por conseguir lo que uno se propone.

Un profundo agradecimiento a los asesores de este trabajo de investigación y los compañeros de la Maestría con los cuales compartimos trabajos grupales, reuniones de estudio y convivimos a lo largo del proceso de estudio; todos ellos fueron parte importante para culminar este proyecto.

A mi amigo y compañero de trabajo Krister Eduardo, por motivarme constantemente y darme ánimos y consejo en los momentos de necesidad. Hizo más fácil el desarrollo de este propósito.

José Luis Juárez Jovel

INDICE

Resumen ejecutivo	1
INTRODUCCIÓN	2
Capítulo 1 : Planteamiento del problema	4
1.1 Antecedentes	4
1.2 Definición del problema	7
1.3 Preguntas de investigación	7
1.4 Objetivos de la investigación	8
1.5 Justificación	9
1.6 Hipótesis de trabajo	10
Capítulo 2 : Marco teórico	11
2.1 Definición de micro y pequeña empresa (MYPE)	11
2.2 Indicadores Clave de Riesgo – KRI	13
2.3 Plan estratégico	14
2.4 Tipos de riesgos	15
2.5 Gestión del riesgo empresarial	17
2.6 Proceso de quiebra en El Salvador, según el Código de Comercio	18
2.7 Como se trata la quiebra empresarial en otras partes del mundo	20
Capítulo 3 : Metodología	27
3.1 Tipo de estudio	27
3.2 Población, muestra y muestreo	27
3.3 Técnica e instrumentos	29
3.4 Procesamiento	30
Capítulo 4 : Análisis de resultados	31
4.1 Recolección de datos	31
4.2 Captura de datos y organización de la información	31
Capítulo 5 : Propuesta de indicadores que debe manejar la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), para garantizar la continuidad de sus negocios y evitar la quiebra.	49
5.1 Indicadores del sistema financiero, aplicables a la MYPE:	50
5.1.1 Inversión en Activos Fijos	50
5.1.1.1 Indicadores aplicables a la cuenta por cobrar	51
5.1.2 Indicadores de liquidez:	57
5.1.2.1 Liquidez general	57
5.1.2.2 Prueba Acida	59
5.1.2.3 Liquidez absoluta	62
5.1.3 Indicadores de solvencia:	63
5.1.3.1 Ratio de garantía	63

5.1.3.2	Patrimonio en relación a deuda	65
5.1.3.3	Cobertura de gastos financieros	67
5.1.4	Indicadores de Rentabilidad	70
5.1.4.1	Margen Bruto	70
5.1.4.2	Rentabilidad de las ventas	72
5.1.4.3	Rentabilidad sobre activos (ROA por sus siglas en ingles)	73
5.1.4.4	Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE por sus siglas en ingles)	76
5.1.5	Indicadores de administración del capital de trabajo	78
5.1.5.1	Rotación de las cuentas por cobrar	78
5.1.5.2	Rotación de inventarios	81
5.1.5.3	Rotación de cuentas por pagar	84
5.1.6	Ciclo de conversión de efectivo	87
Capítulo 6	Conclusiones y recomendaciones.	89
6.1	Conclusiones:	89
6.2	Recomendaciones:	91
Capítulo 7	Bibliografía	93
Anexo A.	Instrumento de investigación: Cuestionario	1
Anexo B.	Estados financieros básicos para el análisis financiero	5

Índice de tablas

<i>Tabla 1:Empresas según tamaño.....</i>	<i>5</i>
<i>Tabla 2: Legislación relacionada a la quiebra de empresas.....</i>	<i>7</i>
<i>Tabla 3: Características de las microempresas</i>	<i>12</i>
<i>Tabla 4:Tipos de riesgos.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 5:Características de las microempresas</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 6:Variables que se encuentran monitoreadas</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 7:Establecimiento de mínimos y máximos para variables.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 8:Periodicidad de monitoreo en variables</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 9: Factores afectados en los últimos dos años</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 10:Inconvenientes en el flujo de efectivo en los últimos dos años.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 11: Causas que provocan el deterioro en el flujo de efectivo.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 12: Empresas que realizan escenarios de riesgo.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 13:Empresas que tienen opciones de financiamiento en CP.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 15: Estrategias para revertir las dificultades en el efectivo.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 16:Negocios que han pasado por embargos</i>	<i>42</i>

<i>Tabla 18: Efectos de los embargos en el ingreso</i>	43
<i>Tabla 19: Mecanismos mínimos de administración del riesgo</i>	44
<i>Tabla 20: Empresas que tienen un plan de contingencia</i>	45
<i>Tabla 21: Empresarios que conocen marco legal para insolvencias o quiebras</i>	46
<i>Tabla 22: Empresarios que consideran tener apoyo legal en caso de quiebra</i>	47
<i>Tabla 23: Empresarios que consideran una revisión a las leyes de quiebras</i>	47
<i>Tabla 24: Indicador en activos fijos</i>	50
<i>Tabla 25: Ejemplo de indicador de activo fijo</i>	50
<i>Tabla 26: Suficiencia de estimación para cuentas incobrables</i>	52
<i>Tabla 27: Indicador de vencimiento</i>	52
<i>Tabla 28: Ejemplo de indicador de vencimiento</i>	53
<i>Tabla 29: Indicador de estimación para cuentas incobrables</i>	54
<i>Tabla 30: Indicador de estimación para cuentas incobrables</i>	54
<i>Tabla 31: Indicador de liquidez general</i>	57
<i>Tabla 32: ejemplo de indicador de liquidez general</i>	57
<i>Tabla 33: Prueba ácida</i>	60
<i>Tabla 34: Ejemplo de indicador de prueba ácida</i>	60
<i>Tabla 35: Liquidez absoluta</i>	62
<i>Tabla 36: Ejemplo de indicador de liquidez absoluta</i>	62
<i>Tabla 37: Ratio de garantía</i>	64
<i>Tabla 38: Ejemplo de ratio de garantía</i>	64
<i>Tabla 39: Patrimonio en relación a deuda</i>	66
<i>Tabla 40: Ejemplo de patrimonio con relación deuda</i>	66
<i>Tabla 41: Cobertura de gastos financieros</i>	68
<i>Tabla 42: Cobertura de gastos financieros</i>	68
<i>Tabla 43: Cobertura de gastos financieros</i>	70
<i>Tabla 44: Ejemplo de indicador de margen bruto</i>	71
<i>Tabla 45: Indicador de rentabilidad de las ventas</i>	72
<i>Tabla 46: Ejemplo indicador de rentabilidad de las ventas</i>	73
<i>Tabla 47: ROA</i>	74
<i>Tabla 48: Ejemplo de ROA</i>	74
<i>Tabla 49: ROE</i>	76
<i>Tabla 50: Ejemplo de ROE</i>	77
<i>Tabla 51: Rotación de cuentas por cobrar</i>	78

<i>Tabla 52: Días de cuentas por cobrar</i>	78
<i>Tabla 53: Ejemplo de rotación de cuentas por cobrar</i>	79
<i>Tabla 54: Rotación de inventario</i>	81
<i>Tabla 55: Ejemplo de rotación de inventario</i>	82
<i>Tabla 56: Ejemplos de rotación de inventario</i>	82
<i>Tabla 57: Rotación de cuentas por pagar</i>	84
<i>Tabla 58: Ejemplo de rotación de cuentas por pagar</i>	85
<i>Tabla 59: Ejemplos de rotación de cuentas por pagar</i>	85
<i>Tabla 60: Ejemplos de ciclo de conversión de efectivo</i>	88

Índice de ilustraciones

<i>Ilustración 1: Administración del riesgo</i>	17
<i>Ilustración 1: Variables que se encuentran monitoreadas</i>	32
<i>Ilustración 2: Establecimiento de mínimos y máximos para variables</i>	33
<i>Ilustración 3: Periodicidad de monitoreo en variables</i>	35
<i>Ilustración 4: Factores afectados en los últimos dos años</i>	36
<i>Ilustración 5: Inconvenientes en el flujo de efectivo en los últimos dos años</i>	37
<i>Ilustración 6: Causas que provocan el deterioro en el flujo de efectivo</i>	38
<i>Ilustración 7: Empresas que realizan escenarios de riesgo</i>	39
<i>Ilustración 8: Empresas que tienen opciones de financiamiento en CP</i>	40
<i>Ilustración 9: Estrategias para revertir las dificultades en el efectivo</i>	41
<i>Ilustración 10: Negocios que han pasado por embargos</i>	42
<i>Ilustración 11: Efectos de los embargos en el ingreso</i>	43
<i>Ilustración 12: Mecanismos mínimos de administración del riesgo</i>	44
<i>Ilustración 13: Empresas que tienen un plan de contingencia</i>	45
<i>Ilustración 14: Empresarios que conocen marco legal para insolvencias o quiebras</i>	46
<i>Ilustración 15: Empresarios que consideran tener apoyo legal en caso de quiebra</i>	47
<i>Ilustración 16: Empresarios que consideran necesaria una revisión a las leyes actuales relacionadas a quiebras</i>	48

Resumen ejecutivo

En el país el 93% de las empresas son Micro y Pequeña Empresa (MYPE) según las empresas inscritas en la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) al 31 de diciembre de 2016, de un total de 35,149 siendo parte fundamental de la productividad del país, debido a que su crecimiento o decrecimiento afecta a la generación directa de empleos, por ejemplo. Teniendo un papel importante en el país este sector.

Una de las características de las MYPE es la administración, que en su mayoría es realizada por un núcleo familiar, así como la propiedad de las mismas. Estas administraciones generalmente no tienen políticas formales, o criterios definidos de sostenibilidad de liquidez, o el análisis de escenarios en casos de crisis, para una oportuna respuesta y tener continuidad a lo largo del tiempo del negocio.

El Estado salvadoreño a través de sus políticas apoya la creación de empresas a través de organizaciones como la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), sin embargo, no existen instituciones como tal encargadas de apoyar la continuidad de las empresas en el tiempo, evitando de esta forma la pérdida de empleos.

La sostenibilidad de las MYPE es algo que puede lograrse con la administración correcta de indicadores de desempeño que permitan tomar medidas de forma oportuna cuando las operaciones de la entidad estén fuera de los límites apropiados para garantizar su continuidad. Esto conlleva plantear cuáles son esos indicadores y cuáles son los límites idóneos en un contexto financiero, partiendo de los distintos ratios conocidos en el mundo de las finanzas

Este trabajo presenta esos indicadores y límites sugeridos a una administración prudente por parte de las MYPE, los cuales pretenden ser una base para las políticas que la administración debe determinar, conjuntamente con estrategias encaminadas a mejorar la posición financiera de la compañía, en cada uno de ellos.

INTRODUCCIÓN

El Salvador pasó de ser un país cuyo rubro importante era la agricultura, principalmente el cultivo de café en el siglo veinte, a ser un país con un entorno empresarial multivariado, impulsado por la apuesta del Estado hacia las maquilas y servicios. Las diferencias en clases sociales han existido desde la época de la agricultura, provocando el proceso de *acumulación originaria*¹ contribuyendo a que existieran muchos comercios marginales, continuando así con el paso del tiempo, afectado por diferentes conflictos armados, proliferándose a nivel nacional, ahora con el calificativo de Micro y Pequeño Empresario.

La nueva configuración del entorno económico salvadoreño genera la necesidad de establecer mecanismos que permitan la sostenibilidad en el tiempo de estos emprendimientos materializados en pequeñas y microempresas.

En ese sentido, es de interés de los investigadores, presentar por medio del estudio los factores o indicadores clave que puedan advertir riesgos de quiebra en las pequeñas y microempresas, con el objetivo de diseñar técnicas y herramientas plasmadas en un plan de acción a seguir.

En el capítulo uno se plantea los antecedentes generales del problema, incluyendo su definición, formulación de objetivos, justificación del estudio e hipótesis de trabajo.

En el capítulo dos se presenta el marco teórico, que se tienen los fundamentos obtenidos de la literatura establecida sobre el tema y algunos ejemplos del exterior en los casos de quiebra de grandes empresas, que tampoco están exentas de dicho suceso.

El capítulo tres plantea la metodología seguida a fin de brindar un panorama general del estudio.

El capítulo cuatro plantea un análisis de cada pregunta de la herramienta de investigación,

¹ Término utilizado por en el primer volumen de El Capital de Karl Max, donde se explica la expropiación de tierras por unos pocos, y la mayoría ofreciendo su fuerza laboral.

realizando tabulaciones, gráficas y brindando información que ayude a responder las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos.

El capítulo cinco muestra el análisis de los resultados de la investigación, y concluye con la propuesta presentada después de analizar la información obtenida después de aplicar la metodología.

El capítulo seis detalla las conclusiones que se han obtenido de la investigación, teniendo como factor los resultados del cuestionario; así como también las recomendaciones para las MYPES para evitar la quiebra.

Los apéndices contienen las matrices y herramientas que dieron origen a la investigación.

Capítulo 1 : Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

La importancia que presenta la Pequeña y Microempresa en El Salvador está ampliamente recopilada en distintos estudios históricos recientes, se destaca que a 1997 existían aproximadamente 397,500 establecimientos con menos de 10 empleados, los cuales incidían en 1.7 millones de salvadoreños, cifra que para esos años representaba la cuarta parte de la población Salvadoreña, y al mismo tiempo aportaba al Producto Interno Bruto aproximadamente 25% (Libro Blanco de la Microempresa, 1997).

En 2005 destaca que la microempresa representa más del 90% de las empresas salvadoreñas, siguiendo el mismo patrón que en Estados Unidos (94%) y Europa (92%) (FUSADES, 2006). Se enfatiza que las microempresas salvadoreñas generan el 51.1% del empleo, mientras que las pequeñas empresas representan el 33.6%, generando por tanto de forma conjunta el 84.7% del empleo en la economía del país. Así mismo, este estudio define a la microempresa como aquella que tiene un rango de trabajadores que va de 1 a 10 personas y genera ventas mensuales hasta de US \$5,714.00. El número de establecimientos en la micro y pequeña empresa asciende a 512,142; de los cuales, 15,777 son de la pequeña empresa (3.1%) y 496,365 son microempresas (96.9%). (FUSADES, 2006)

Las políticas públicas afirman que: en noviembre de 2016, las pequeñas y medianas empresas representan casi el 99% de un total de 35,149 empresas del sector empresarial del país, se estima que generan aproximadamente 700,000 empleos directos, aportan el 35% al Producto Interno Bruto (PIB) de un total de 22.59 miles de millones y en conjunto consumen más insumos y servicios que las grandes empresas (estrategiaynegocios.net, 2015) , es decir que dinamizan la economía en su conjunto. De ahí la importancia de promover e impulsar al sector.

Finalmente, según el directorio de empresas elaborado por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), para el año 2016, la composición del sector empresarial salvadoreño es el siguiente:

Tabla 1: Empresas según tamaño

Clasificación	Cantidad	Porcentaje
Microempresa	26,008.00	74.0%
Pequeña Empresa	6,802.00	19.4%
Gran Empresa	1,214.00	3.5%
Mediana Empresa	1,125.00	3.2%
Totales	35,149.00	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base al directorio de unidades económicas DIGESTYC 2016

Los anterior demuestra una clara y destacada participación de las pequeñas y microempresas en el entorno económico salvadoreño.

“El proceso de quiebra y suspensión de pagos en El Salvador son dos figuras que se han vuelto obsoletas y la aplicación de las mismas casi nula” (Romero Pineda, s.f.), destacando además que los acreedores en su mayoría financieros, al identificar que las empresas entran en problemas de capacidad de pago, se apresuran a entablar juicios ejecutivos, con el objetivo de asegurarse la prelación sobre los bienes sujetos de la garantía. Lo antes mencionado lejos de ayudar al pequeño o microempresario con su situación de iliquidez o insolvencia agrava más la situación, generando la quiebra definitiva, ocasionando la pérdida de activos que valen a veces 3 más de lo adeudado (Romero Pineda, s.f.), y al no poder encontrar compradores se genera el deterioro de los mismos. En ese sentido, es necesario contar con mecanismos de insolvencia eficientes y modernos, como los implementados en el país de Estados Unidos, México o Europa, los cuales permitan a los deudores resolver su situación y garantizar la continuidad de sus

negocios.

El informe de mayo 2003 se dio por parte de El Salvador en el Foro Mundial de Jueces sobre Procesos de Ejecución de Insolvencia, organizado por el Banco Mundial, se informó que la figura de la quiebra no es una figura efectiva en la legislación salvadoreña, y que (a esa fecha) no había ningún proceso en los tribunales al respecto y que tampoco existía registro alguno en los tribunales sobre procesos tramitados (FUSADES, 2006). En este mismo boletín se hace relación al informe “Doing Business en El Salvador 2006” del Banco Mundial, en el cual se establece que el tiempo y el costo que demandaría la solución de los procedimientos de quiebra en nuestro país es de alrededor de 4 años y costaría el 9% del valor del patrimonio de la sociedad. La tasa expresada en centavos por dólar que los demandantes recuperarían de una sociedad en quiebra es de 30,50. En ese sentido este estudio de FUSADES también sugiere la necesidad de plantear reformas legales actualizadas y de acuerdo a la experiencia observada en otros países, con casos exitosos de insolvencias y quiebra de empresas de forma ordenada y con el menor impacto posible.

Sin embargo, En El Salvador la quiebra se observa como un proceso ya de cierre definitivo para una sociedad o empresa que no puede ser restablecida a la normalidad.

En el país existe normativa que trata el tema de la quiebra en las empresas, sin embargo, la misma se refiere al proceso en el cual la compañía ya ha caído en insolvencia total o iliquidez, en ese sentido es de poca aplicabilidad y la misma no está orientada a preservar o garantizar la continuidad de la empresa en el tiempo. Los artículos mencionados son los que se detallan a continuación:

Tabla 2: Legislación relacionada a la quiebra de empresas

Normativa	Artículos relacionados	Resumen
Código de Comercio	498 al 545	Procedencia de la quiebra, sus efectos en la persona, patrimonio, relaciones jurídicas del quebrado. Extinción de la quiebra y rehabilitación del quebrado.
Ley de procedimientos Mercantiles	77 al 119	Descripción sobre el juicio universal el proceso detallado de quiebra, la administración del quebrado y las facultades del juez.
El Código de Procedimientos Civiles	773 al 777	Modo de proceder en las quiebras de los comerciantes.

Fuente: Elaboración propia

1.2 Definición del problema

Muchas microempresas y pequeñas empresas se ven en situaciones de quiebra año con año, lo cual en algunos casos no les permite continuar como negocio en marcha, generando pérdida económica tanto para sus dueños como para sus empleados, afectando la economía del país. Esta situación es inquietante, pues como se ha apuntado anteriormente las micro y pequeñas empresas representan cerca del 95% de un total de 35,149 de compañías salvadoreñas según datos de DIGESTYC al 2016. La falta de conocimiento de indicadores clave y un documento escrito que les permita tener un plan de acción o pasos a seguir para evitar la quiebra de sus negocios se constituye por tanto en un problema que debe ser analizado

1.3 Preguntas de investigación

1. ¿Los empresarios cuentan con un plan de contingencia que les brinde acciones a seguir cuando sus empresas identifique indicadores de deterioro y así lograr la continuidad de su empresa?

2. ¿Conocen los empresarios la legislación a la que pueden acogerse para sobrellevar de mejor manera el proceso de quiebra?

3. ¿La legislación actual en materia mercantil en El Salvador, tiene todos los elementos necesarios para ayudar a los empresarios en un proceso de quiebra, o se necesitan adicionar mecanismos legales que garanticen la continuidad de las empresas cuando estas presentan indicadores de deterioro en sus negocios?

1.4 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Diseñar una metodología que permita a la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) comerciales reconocer los indicadores de quiebra en sus negocios, así como estrategias de permanencia en el mercado en situaciones de crisis.

Objetivos Específicos

1. Crear indicadores clave de riesgo (KRI de la frase en inglés: Key Risk Indicators) o indicadores mínimos, máximos o esperados que permitan identificar oportunamente el deterioro financiero en las empresas, y tomar acciones de forma oportuna.

2. Diseñar un instrumento que establezca estrategias a implementar por las MYPE cuando estas identifiquen indicadores de deterioro, o estén por debajo de los mínimos o por encima de los máximos esperados, y que por tanto puedan generar la quiebra de su negocio.

3. Analizar la legislación que detalle los mecanismos legales para el apoyo estatal necesarios al comerciante de la MIPYME

1.5 Justificación

La investigación es innovadora ya que en la revisión documental que se hizo previamente no se encontró ningún estudio sobre el tema. Si bien es cierto, se ha decretado la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa en abril 2014, la misma únicamente contempla actividades encaminadas a fomentar, capacitar, abrir oportunidades de financiamiento, sistemas de garantía, simplificaciones tributarias, entre otros. Algunas de estas medidas no se han implementado a la fecha, y el reglamento de la ley no ha sido emitido. La ley no establece nada relativo a eventos de quiebra en pequeñas y microempresas.

Según datos de la DIGESTYC para el año 2016 del total de 35,149 empresas registradas el 93.40% son micro y pequeñas empresas (MYPE); por tanto, se hace importante la investigación a realizar, esperando brindar una herramienta de apoyo a los micro y pequeños empresarios del país. Dicha herramienta podrá brindar un monitoreo cuantitativo del desempeño de la empresa en el tiempo idóneo para reaccionar ante cualquier crisis que la empresa podría incurrir.

El plan que se va a realizar además de ser una alerta temprana en la administración del desempeño financiero de la empresa, también incluirá un plan de acción para las empresas en las cuales sea inminente pasar por un proceso de crisis se convierta en una quiebra; que diversas circunstancias pasan por dificultades financieras, recesión de la economía, barreras en el mercado, problemas administrativos, inflación, competencia, entre otros. Momentos en los cuales cada decisión es crucial para la existencia de la empresa a lo largo del tiempo, inherente ante cualquier empresa ninguna está exenta de esto, las estrategias brindadas les otorgará una herramienta adicional para facilitar dichas decisiones y no desvanecer la entidad.

La herramienta se considera necesaria puesto que pretende ser una guía, que ofrezca seguridad financiera a las empresas que pasan por un proceso insolvencia, iliquidez o indicadores

de deterioro en sus negocios, que puedan causar la quiebra, por tal motivo se analizará la legislación actual y su aplicabilidad en la práctica, evaluando el conocimiento que los microempresarios tienen de la misma.

1.6 Hipótesis de trabajo

Hi: La existencia de un instrumento que detalle una propuesta de estrategias a seguir por las compañías que identifiquen indicadores de deterioro en sus negocios, les ayudará a evitar la quiebra y continuar como negocio en marcha, aportando al desarrollo productivo del país.

Ho: La inexistencia de un instrumento que detalle estrategias a seguir por las compañías que identifiquen indicadores de deterioro en sus negocios no permite evitar la quiebra y continuar su negocio.

Capítulo 2 : Marco teórico

El presente trabajo realiza un análisis sobre el proceso de quiebra en el sector de micro y pequeñas empresas, es necesario conocer los conceptos básicos que esto conlleva. Primeramente, se precisará en qué consisten las pequeñas y microempresas, posteriormente se verifican los indicadores de riesgo y desempeño clave necesarios, para lograr un monitoreo de la salud financiera de la empresa, se conceptualiza lo que representa un plan estratégico y se evalúan los tipos de riesgos que deben gestionarse, para finalmente relacionar el proceso de quiebra en El Salvador y la experiencia de otras partes del mundo, enfocando principalmente Estados Unidos, que es el país más desarrollado en programas de quiebra empresarial, y ayudas financieras a los empresarios; finalmente se conocen los indicadores principales aplicables en el sistema financiero y que son extensivos a las micro y pequeñas empresas, para la gestión apropiada de los riesgos.

2.1 Definición de micro y pequeña empresa (MYPE)

La Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña empresa en el art. 3 la clasifica de la siguiente manera:

Microempresa: “persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores” (Decreto 667, 2014)

Según el Libro Blanco de la Microempresa desarrollado en 1997 la microempresa tiene ciertas peculiaridades que se pueden caracterizar de la siguiente manera:

Tabla 3: Características de las microempresas

Característica	Descripción
Subsistencia	Son empresas que tienen baja productividad que solo persiguen la generación de ingresos con propósitos de consumo inmediato, trabajando con la lógica de sobrevivir día con día. así como también los límites del hogar y la unidad económica se confunden más ampliamente
Acumulación simple	Estas son aquellas empresas que generan ingresos que cubren los costos de su actividad, aunque sin alcanzar excedentes suficientes que permitan la inversión en capital.
Acumulación ampliada	Son empresas que su productividad es suficiente elevada como para permitir acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de la empresa.
Legal e institucional	Como la mayoría de las microempresas no se acopla a las regulaciones de marco Legal que existen en el país, convirtiéndose en un agente informal, trabajando fuera de toda obligación emitida por el Estado
Empresaria	Una de las debilidades más importante es su carencia de capacidad de gestión empresarial que se expresa en la amplia ausencia de registros contables, así como en la falta de herramientas para la gestión administrativa, contable y financiera. esto se puede correlacionar con la carencia de educación y formación en estos temas, aun en temas de educación estándar
Comercial:	Las microempresas tienen una desventaja competitiva en relación con una empresa establecida y robusta de mayor tamaño que tiene alianzas comerciales bastante útiles al momento de una crisis.

Fuente: Libro blanco de la microempresa

Pequeña empresa: “Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.” (Decreto 667, 2014)

Como se puede observar El Salvador tiene una ley especializada llamada fomento protección y desarrollo de las pequeña y microempresas.

Una vez definido el universo de empresas de forma conceptual es necesario determinar cómo se evalúa el desempeño, existen diferentes métodos y formas, entre ellos se puede encontrar una serie de indicadores que fungen un monitoreo constante y se pueden moldear a cualquier necesidad de la entidad, ya que son personalizados y ajustados a cada particularidad. Engloban, como su nombre lo dice, indicadores que la empresa considera pertinentes mantener vigilados. A continuación, se describirán brevemente.

2.2 Indicadores Clave de Riesgo – KRI²

Los KRI que tienen renombre en Basilea II³ como una herramienta de gestión del riesgo operacional para el sistema financiero, en el año 2006 son métricas empresariales que sirven para medir y monitorear el desempeño de la empresa a lo largo del tiempo. Dado los indicadores Clave de Riesgo representan umbrales de rompimiento para determinar desviaciones de lo esperado y tomar acciones de inmediato, haciendo que el problema no pase a ser grave y evitando posibles crisis, o la quiebra de las instituciones

Los indicadores clave de riesgo (KRI) “son variables de carácter financiero u operacional que ofrecen una base razonable para estimar la probabilidad y severidad de uno o más eventos de Riesgo Operacional (RO)” (Monte, 2003)

Una estrategia simple para evitar la quiebra en cualquier institución es tener claro el desempeño en tiempo real o al menos lo más aproximado a la actualidad sobre su situación actual, una forma resumida de poder realizarlo es por medio de Indicadores Clave que permitan monitorear el desempeño.

Es necesario aclarar que estos indicadores son principalmente usados para la administración

² Por sus siglas en inglés: Key Risk Indicators, y su traducción significa: Indicadores Clave de Riesgo

³ Comité de Basilea de Supervisión Bancaria, nombrados así por la ciudad donde son emitidos, son los acuerdos de supervisión bancaria o recomendaciones sobre regulación bancaria; están formados por los acuerdos Basilea I, Basilea II y Basilea III.

del riesgo operativo en las entidades financieras; sin embargo, la versatilidad de los indicadores y la fácil adaptación de estos, demuestra que pueden ser utilizados para toda industria y tipo de compañías.

Una vez que se obtienen los indicadores pertinentes es necesario tener un parámetro de comparación, un inicio, una visión materializada como la estrategia de objetivos que se desean cumplir, en ese sentido es necesario mencionar sobre el plan estratégico que existe para la empresa, incluyendo además el presupuesto estructurado y apegado a la realidad de esta.

2.3 Plan estratégico

Es indispensable tener una brújula para dirigir el cumplimiento de los objetivos que poseen los dueños del negocio un plan estratégico es la forma para cumplir la misión de la empresa y lograr la visión.

Podemos resumir la estrategia sin duda alguna como un acto de rebeldía, porque con ella debemos formular, reformular, revisar, crear y recrear cuestiones que son fundacionales para todo enfrentamiento humano (Bilancio, 2006, pág. 28).

El enfoque metodológico fue el que dio lugar a la aparición del término estrategia en el dominio de la planeación. Su origen evidentemente militar adaptó al sistema de la planeación en las organizaciones para fijar objetivos, proyectar pronósticos y tratar de cubrir el diferencial (entre el ser y el deber ser) por medio de líneas genéricas de acción llamadas estrategias o alternativas estratégicas. De esta manera la administración estratégica es quien formula, implementa y evalúa las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos (David, 1997)

Para cumplir este plan es necesario estar preparado con posibles escenarios que se pueden afrontar, en ese sentido se vuelve crítico probar las variables incorporando circunstancias de

riesgo dados, valorando el desplazamiento y el efecto que tienen en las operaciones de la MYPE y cuales afectan más a las empresas y posibles soluciones de acuerdo al plan estratégico

En ocasiones es inevitable que las empresas tengan dificultades, existen 5 ciclos de las empresas (Rodríguez, 1999) formación, misión y crecimiento, equilibrio y madurez, nuevas oportunidades o declive, en todas estas etapas existe la posibilidad latente de tener resultados no esperados o tener contingencias que harán el incumplimiento a los objetivos trazados; por tal motivo se considera pertinente mencionar sobre la quiebra.

2.4 Tipos de riesgos

Las instituciones financieras tienen una administración del riesgo proporcionada por su ente regulador, en el caso de El Salvador, este regulador es la Superintendencia del Sistema Financiero (mayormente bancos), ésta a su vez sigue estándares internacionales de Basilea. Esta Administración puede adaptarse y tomarse como buenas prácticas en las diferentes industrias, e implementarse en las micro y pequeñas empresas para gestionar los mismos y evitar así el deterioro de sus negocios, y la posterior quiebra. Se realiza una breve descripción de los diferentes riesgos, según lo establecido en la Norma Prudencial Bancaria 4-47 “Normas para la gestión integral de riesgos de las entidades financieras” (Sesión No. CD-05/11, 2011)

Tabla 4:Tipos de riesgos

Tipo de riesgo	Descripción
Riesgo de mercado	Refleja la incidencia de un cambio adverso en la variables precio, tipo de cambio sobre posiciones abiertas en los mercados financieros. (Domínguez, 2005, pág. 5) Desde el punto de vista de una micro o pequeña empresa comercial, este riesgo representa la imposibilidad de competir debido a las alzas de precio que puedan presentar los bienes

	comercializados, su participación y mercado objetivo. Esto implicaría que la empresa deje de ser rentable y por tanto no gestionar adecuadamente el riesgo de mercado conllevaría a la quiebra del negocio.
<u>Riesgo de crédito:</u>	Es la posibilidad de pérdida, debido al incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por una contraparte, entendida esta última como un prestatario o un emisor de deuda. (Sesión No. CD-05/11, 2011) En la actualidad existen micro y pequeñas empresas las cuales en busca de colocar sus productos o servicios son flexibles en su política de crédito, relajando las condiciones crediticias para sus clientes, lo cual afecta su ciclo de efectivo generando que busquen opciones de financiamiento.
<u>Riesgo de liquidez:</u>	La micro y pequeñas empresas enfrentan ausencias de créditos y cuando existen son con plazos y costos inadecuados, tienen faltan de liquidez y capital de trabajo para los insumos de primera necesidad, también sin créditos por parte de proveedores, ruptura en la cadena de pagos y retrasos en las cobranzas (Cleri, 2007). Un determinante común entre los problemas mencionados es la necesidad de liquidez, haciendo importante la administración de riesgo de liquidez.
<u>Riesgo operacional:</u>	Es la posibilidad de incurrir en pérdidas, debido a las fallas en los procesos, el personal, los sistemas de información y a causa de acontecimientos externos; incluye el riesgo legal. (Sesión No. CD-05/11, 2011)
<u>Riesgo reputacional:</u>	Es la posibilidad de incurrir en pérdidas, producto del deterioro de imagen de la entidad, debido al incumplimiento de leyes, normas internas, códigos de gobierno corporativo, códigos de conducta, lavado de dinero, entre otros. (Sesión No. CD-05/11, 2011) La entidad se ve afectada por su reputación y el nivel de confianza que tienen los terceros, especialmente los clientes y proveedores, quienes no quieren hacer negocios con una entidad que tiene mala reputación por incumplimientos

Fuente: Elaboración propia con base a la NPB4-47

La gestión de los riesgos antes detallados implica implementar una serie de etapas que muchas veces las micro y pequeñas empresas desconocen o reconocen únicamente de forme empírica y no las aplican. Estas etapas son las que se detallan a continuación.

2.5 Gestión del riesgo empresarial

En los párrafos anteriores se han tipificado los riesgos, partiendo de la normativa que regula al sector financiero en el país, aplicar la gestión del riesgo empresarial es la clave para lograr el éxito en las organizaciones, por ende se puede concluir que no gestionar apropiadamente el riesgo implicaría la quiebra de los negocios, en ese sentido las estrategias y herramientas para evitar la quiebra en las empresas incluyen como insumo principal el conocimiento de los riesgos a los cuales está expuesta la micro y pequeña empresa y como se pueden gestionar los mismos bajo las alternativas conocidas: mitigarlos, transferirlos, aceptarlos o modificar la estrategia para evitarlos. En las MYPE generalmente no se tienen estructuras de gestión adecuada de riesgos, sin embargo, existen lineamientos particulares que muchas veces se aplican de forma empírica. Esto debe mejorarse para garantizar la continuidad de las compañías.

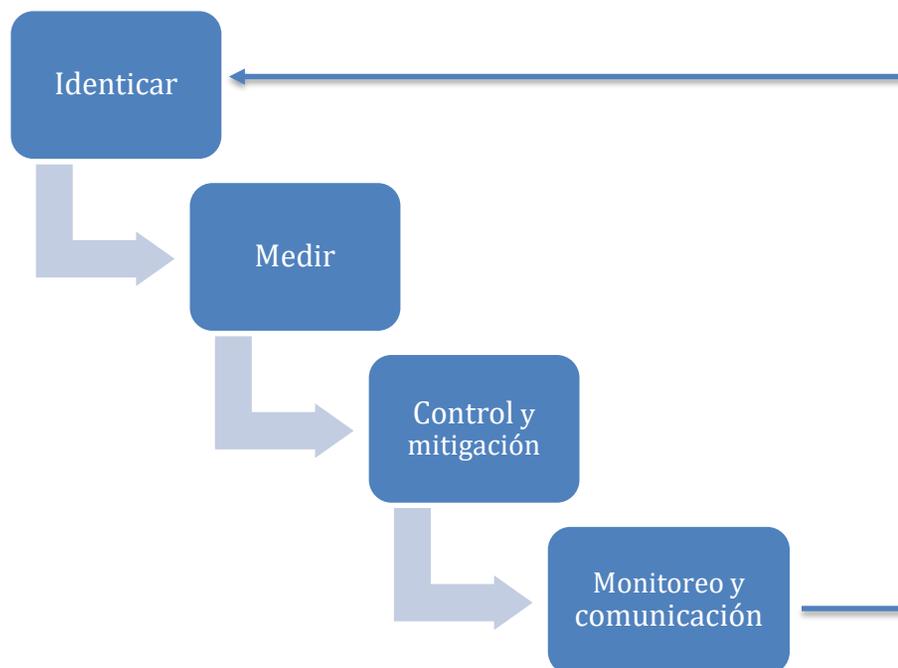


Ilustración 1: Administración del riesgo

Como se observa en la ilustración 1 la administración de los riesgos es cíclica y siempre se debe mantener alerta para el descubrimiento de nuevos riesgos, a continuación, se describen brevemente

Identificación: Es la etapa en la que se reconocen y se entienden los riesgos existentes en cada operación, producto, procesos y líneas de negocios que desarrolla la entidad y de aquéllos que se produzcan en las nuevas líneas de negocio o actividades empresariales por iniciar.

Medición: Es la etapa en la que los riesgos deberán ser cuantificados con el objeto de determinar el cumplimiento o adecuación de las políticas, los límites fijados y medir el posible impacto económico en los resultados financieros de la entidad. Las metodologías y herramientas para medir el riesgo deben estar de conformidad con el tamaño, la naturaleza de sus operaciones y los niveles de riesgos asumidos por la entidad.

Control y mitigación: Busca asegurar que las políticas, límites y procedimientos establecidos para el tratamiento y mitigación de los riesgos son apropiadamente tomados y ejecutados.

Monitoreo y comunicación: Se da seguimiento sistemático y permanente a las exposiciones de riesgo y de los resultados de las acciones adoptadas. Estos sistemas deberán asegurar una revisión periódica y objetiva de las posiciones de riesgos y la generación de información suficiente, para apoyar los procesos de toma de decisiones.

2.6 Proceso de quiebra en El Salvador, según el Código de Comercio

Es importante delimitar el contexto a qué se refiere la quiebra debido que tiene diferentes significados, enmarcados en el ámbito de ley según el Código de Comercio en el art. 498 se puede declarar en quiebra una en los siguientes casos:

- I. Incumplimiento de sus obligaciones líquidas y vencidas.
- II. Insuficiencia de bienes en los cuales se pueda trabar embargo.

- III. Ocultación o ausencia del comerciante por quince días o más, sin dejar al frente de su empresa a alguien que legalmente pueda cumplir con sus obligaciones.
- IV. Cierre voluntario de los locales de su empresa, por quince días o más, cuando tenga obligaciones que cumplir.
- V. Cesión de sus bienes en perjuicio de alguno de sus acreedores.
- VI. Acudir a expedientes ruinosos, fraudulentos o ficticios, para atender o dejar de cumplir sus obligaciones.
- VII. Pedir su propia declaración en quiebra.
- VIII. Solicitar la suspensión de pagos cuando ésta no proceda, o cuando, concedida, no se concluya un convenio con los acreedores.
- IX. Incumplimiento de las obligaciones contraídas en el convenio hecho con motivo de la suspensión de pagos en cualquier otro de naturaleza análoga a la de los a anteriores.

Se puede definir como quiebra “Juicio por el que se incapacita patrimonialmente a alguien por su situación de insolvencia y se procede a ejecutar todos sus bienes en favor de la totalidad de sus acreedores” (Real Academia Española, 2001)

Una vez delimitado el concepto de quiebra en El Salvador según la legislación; es necesario detallar los pasos a seguir para realizar el proceso de quiebra.

Tabla 5: Características de las microempresas

Paso	Descripción
1	Revisar la escritura de constitución y sus modificaciones para efectos de identificar aquellas cláusulas que se refieren a la liquidación de la sociedad, considerar los aspectos destacados en el Código de Comercio.
2	Convocar a Junta General de Accionistas para tomar el acuerdo de disolución de la sociedad, el acta del acuerdo de la liquidación de la sociedad también debe tomar los siguientes acuerdos: <ul style="list-style-type: none"> a) Disolver y liquidar la sociedad, b) Designación de la persona o personas que otorgaran la escritura de disolución, c) Nombramiento de las personas que conformaran la junta de liquidadores o liquidador en su caso d) Nombramiento del auditor externo e) Nombramiento del auditor fiscal y sus honorarios.

-
- f) Determinación de las normas que se pondrán en práctica para la liquidación
- 3 Los liquidadores deben aceptar su nombramiento, de preferencia ante notario.
 - 4 Se debe dejar por escrito el contrato mantenido con el auditor externo, para el proceso de liquidación, en este contrato deben detallarse todas las responsabilidades y derechos del auditor y la empresa en liquidación.
 - 5 Los liquidadores deben presentar su plan de liquidación de cuentas. Este plan de liquidación de cuentas debe contener como se realizarán los activos, como se cancelarán los pasivos, hasta dejar el saldo de efectivo y equivalentes que servirá para pagar el patrimonio. Este plan debería ser aprobado por la junta general de accionistas de la sociedad, antes de la publicación del acuerdo en el Diario Oficial.
 - 6 El acuerdo de disolución se publicará previamente a su inscripción, por una vez en un diario de circulación nacional y en el Diario oficial. Transcurridos treinta días desde la publicación en el Diario Oficial, sin que se presente oposición, se inscribirá en el Registro de comercio y se tendrá por disuelta la sociedad sin más trámite.
 - 7 Elaborar la escritura de disolución y proceder a inscribir la misma en el Registro de Comercio, en esta escritura debe establecerse que después de su inscripción los liquidadores tomarán el control de las operaciones de la sociedad, hasta su liquidación.
 - 8 Los administradores entregarán a los liquidadores todos los bienes, libros y documentos de la sociedad. Dicha entrega se hará constar en un inventario detallado que será suscrito por ambas partes, en acta, preferiblemente ante notario.
 - 9 Los liquidadores establecen el balance inicial de liquidación, y comienzan a realizar los pasos para liquidar los activos y cancelar los pasivos, de tal manera de dejar el saldo de efectivo y equivalentes contra el patrimonio al final del proceso, y con eso practicar finalmente el balance de liquidación.
 - 10 Se prepara la escritura de liquidación, según lo establecido en el artículo 341 y 342 del Código de Comercio, y se presenta a inscripción en el Registro de Comercio.
 - 11 Finalmente se debe cerrar los expedientes respectivos en las distintas instituciones: Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Administradora de Fondos de Pensiones, Dirección General de Impuestos Internos, Alcaldía Municipal, entre otros.
-

Fuente: Elaboración propia según Código de Comercio.

2.7 Como se trata la quiebra empresarial en otras partes del mundo

Se puede decir que la economía estadounidense, desde principios del siglo 20 es la economía más pujante, y después de la segunda Guerra Mundial, este desarrollo se acrecentó considerablemente, por tanto, es actualmente la economía más grande a nivel mundial; a principios del siglo 21 es China la economía de más crecimiento, sin embargo, sigue siendo Estados Unidos, la potencia económica más Grande en el Mundo. Es importante hacer mención a este contexto dado que es la razón de que sea la nación más desarrollada en el tratamiento de quiebra empresarial de forma ordenada, tanto es así que incluso países de Europa adoptan

modelos implementados por Estados Unidos, para el tratamiento de situaciones de quiebra empresarial, como se menciona más adelante.

Estados Unidos contiene la legislación más extensa y robusta, conocida como Código de “Quiebras” es una ley basada en la constitución, siendo por tanto una ley federal y por su carácter prevalece sobre cualquier otra legislación que la contraríe, básicamente contiene tres modelos para el tratamiento de la quiebra. Estos modelos son los que se detallan a continuación:

Modelo 1: Capítulo 7 de la ley

Este capítulo es conocido como “Liquidación” y consiste en que mediante la intervención estatal para la protección del deudor de sus acreedores una persona natural o jurídica liquida la totalidad o mayoría de sus deudas, es aplicado cuando las deudas no tienen garantía real a favor del acreedor y por tanto no existen posibilidades de ejecución, es mayormente aplicado para deudas de préstamos, tarjetas y juicios de créditos.

El proceso se inicia con la presentación de las solicitudes y documentos requeridos, posteriormente la autoridad judicial de la localidad del deudor designa un administrador también conocido como curador, quien será responsable de administrar los bienes del quebrado, previamente inventariados, y de asegurar el uso correcto de la ley. Posteriormente el administrador procede a liquidar los bienes susceptibles de ser liquidados y la cancelación de las obligaciones para los acreedores.

En este proceso la autoridad judicial tiene escasa o nula participación después de la designación inicial, únicamente interviene en caso de diferencias irreconciliables entre el quebrado y los acreedores, o entre el administrador y curador y los acreedores. El proceso en su totalidad tarda unos seis meses hasta la extinción de las obligaciones para el deudor acogido a este régimen de tratamiento de quiebras.

Modelo 2: Capítulo 13 de la ley

El capítulo 7 en esencia consiste en liquidar todos los bienes de la entidad quebrada y pagar las obligaciones mantenidas con los acreedores, es decir que el sujeto básicamente se somete al término de su negocio de forma ordenada. Mientras tanto el capítulo 13 establece la posibilidad que el quebrado siga operando, y mediante la intervención estatal a través del curador o administrador de los bienes se establezca un mecanismo que permita cancelar las obligaciones del quebrado con plazos más cómodos o prolongados, incluyendo periodos de gracia de hasta tres años, y en caso se pueda demostrar voluntad y buena fe, este plazo se puede extender por un plazo máximo de cinco años, siempre que así lo autorice la administración judicial para que el deudor se ponga al día con sus obligaciones, es decir es prácticamente un plan de ajuste de deudas.

Dada la naturaleza de esta modalidad de quiebra, las regulaciones se enfocan principalmente en temas que tienen que ver con el plan de pagos, y los flujos de efectivo generados por el deudor, periodos de gracia, derechos de los codeudores o curadores, entre otros. El plan de ajuste de deudas o plan de pagos debe ser autorizado por la corte en una audiencia de confirmación.

Pueden acogerse a esta modalidad de tratamiento de riesgo de quiebra personas que tengan deudas sin garantía real hasta un máximo de US\$ 250,000.00 y deudas con garantía real hasta un máximo de US\$ 750.000.00.

Este proceso es exclusivo para personas físicas, es decir personas naturales. Las empresas deben acogerse a lo establecido en el capítulo 11.

Similar a la modalidad establecida en el capítulo 7 el proceso inicia con la presentación de la solicitud y documentación requerida a la autoridad competente, es esta autoridad quien designa un administrador o curador quien será responsable del manejo de los bienes de la persona en

situación de quiebra o insolvencia, aproximadamente cuatro o cinco semanas después del inicio del proceso el deudor y curador se reúnen con los acreedores para discutir el plan de ajuste de deudas propuesto, el cual posteriormente debe ser autorizado por la autoridad judicial a cargo del proceso, y cuando ya se ha aprobado el deudor a través del curador comienza a realizar los pagos correspondientes a los acreedores según lo establecido. El proceso concluye cuando se ha ejecutado completamente el plan de pagos.

Modelo 3: Capítulo 11 de la ley

El capítulo 11 es el más conocido en los procesos de quiebra en Estados Unidos; esto es así porque a él se han acogido la mayoría de las empresas que cotizan en bolsa y que han presentado dificultades financieras.

Los empresarios se acogen a la protección estatal que ofrece el capítulo 11, pues esto les permite controlar la compañía, en cierta medida y ejecutar acciones tendientes a volver a operar con absoluta normalidad. Si bien es cierto el capítulo 11 puede ser aplicado por personas físicas y personas jurídicas, El capítulo 13 también puede ser utilizado por las personas naturales, reorganización de deudas.

El funcionamiento del capítulo 11 inicia cuando el deudor presenta la solicitud y toda la documentación requerida, la cual incluye un inventario de bienes y los veinte principales acreedores no garantizados de la compañía, posteriormente el administrador fiduciario de los Estados Unidos, la autoridad en casos de bancarrota del Ministerio de Justicia, designa uno o más comités para que representen los intereses de los acreedores y accionistas y trabajen con la empresa para desarrollar un plan de reorganización y así salir de la deuda. Este plan debe ser aceptado por los acreedores, tenedores de bonos, y accionistas, y aprobado por el tribunal. Sin embargo, aunque los acreedores y los accionistas voten por rechazar el plan, el tribunal puede

hacer caso omiso a la votación y aprobar el plan unilateralmente si considera que éste trata a los acreedores y accionistas de manera justa.

En algunas ocasiones la solicitud puede ser presentada por un tercero, quien generalmente es un acreedor del quebrado. Presentada la solicitud y con las formalidades requeridas se apertura el proceso de reorganización, iniciado el proceso de reorganización se suspenden automáticamente todos los cobros y acciones judiciales contra el deudor, los mismos se reanudarán con base al plan de reorganización que se presentará y se autorizará por la institución judicial correspondiente.

El plan de reorganización debe ser muy claro en la forma en que se agrupan los acreedores, para lo cual será necesario la semejanza sustancial entre los derechos de que son titulares los acreedores, obligacionistas y accionistas a incluir en cada grupo. Al momento de la aprobación del plan el juez debe comprobar que el plan protege los derechos de todos los acreedores del quebrado, y que se incluyan de forma voluntaria todos los aspectos de reorganización que se consideran importantes, detallando como la sociedad saldrá de la crisis.

El resultado de la ejecución del plan de reorganización puede tener dos desenlaces, uno de ellos consiste en la consecución objetiva del plan, es decir que la empresa quedaría reorganizada, y el otro es que no se logra concretar lo planificado, la empresa falla en la reorganización y por ende se debe proceder a la liquidación de esta. En este caso se procede según lo establecido en el capítulo 7.

Reorganización en otros países.

Como se ha mencionado Estados Unidos es el país que por medio de su ley federal más avance en legislación presenta sobre tratamiento de temas de quiebra empresarial. Algunos países con legislación importante respecto a tratamiento de quiebra empresarial son los que se detallan a continuación:

a) Argentina: Tiene su ley de concursos y quiebras, la cual fue sancionada desde 1995, y se ha reformado en varias ocasiones para adaptar la misma a las realidades económicas crecientes.

Tiene poca aplicación.

b) Chile: De igual forma en su Código de Comercio, en el Libro IV regula lo relativo a la reorganización y liquidación de empresas y personas. No se tiene mayor aplicación de las disposiciones establecidas.

c) Colombia: Se emitió legislación a finales del siglo veinte, sin embargo, más que una ley de quiebras, otorga al deudor herramientas para su recuperación y la conservación de la empresa como unidad económica y de generación de empleo.

d) España: Contiene legislación importante que pretende ayudar a los deudores a negociar con sus acreedores plazos más razonables para la cancelación de sus deudas, no se perdonan las deudas. Cuando el deudor se ha amparado en esta legislación, los acreedores no pueden ejercer o emprender acciones judiciales para la recuperación de las deudas.

e) México: Los procesos están regulados en la Ley de Concursos Mercantiles, que básicamente comprende dos instancias o situaciones: Conciliación y Quiebra, la conciliación trata de los aspectos atinentes y enfocados en cuanto a la reorganización y sobrevivencia de la compañía, mientras que la liquidación es un mecanismo que permite a los acreedores recuperar parte de sus deudas, mediante la venta del negocio del deudor.

A finales de 2013 ante la quiebra de muchas pequeñas y medianas empresas en Europa, países como Francia, Alemania, España e Italia, realizaron reformas importantes en sus legislaciones con el objetivo de dar una oportunidad a las empresas de que pudiesen reorganizarse, estas reformas en gran medida contenían aspectos de nueva financiación, presión para que los acreedores renuentes aceptaran planes de reestructuración de deudas y canjes de deuda por

capital, que podrían abrir la puerta a nuevos inversionistas con el objetivo de salvaguardar la empresa. Estas medidas tomaron en consideración lo dispuesto en el capítulo 11 de la ley de quiebras estadounidense, legislación que ha mostrado ser eficiente en casos importantes como los de las compañías que se mencionaron anteriormente.

Capítulo 3 : Metodología

3.1 Tipo de estudio

El estudio por realizar será cuantitativo (Torres, 2006) afirma: “El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva.” (p.68) de esta forma la investigación se centrará en conocer las características del fenómeno.

La categoría será no experimental también conocida también como *expost facto* “La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 152), debido a que no se espera poder manipular las variables y como subcategoría será una investigación transversal exploratorio. “El propósito de los diseños transversal exploratorios es comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, pág. 155). Se pretende conocer las variables.

3.2 Población, muestra y muestreo

En la presente investigación el objeto de estudio son todas las micro y pequeñas empresas del sector de San Salvador, El Salvador. Teniendo una población limitada y conocida se opta por los métodos probabilístico para determinar la muestra y no probabilístico.

Las empresas del sector comercio de la zona metropolitana según datos de DIGESTYC que cumplen la definición o categorías de micro y pequeña empresa son 1,276 entidades. Se segmentará dicha población en las empresas que tienen un tiempo de existencia de 5 años o menos que suman un total de 426

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicará la siguiente metodología: se basará en el método de muestreo aleatorio simple, la ventaja es que las unidades de análisis o de observación son seleccionados al azar, cada elemento tiene la misma probabilidad de ser elegido y es posible conocer el error de muestreo, es decir, la diferencia entre las medidas de la muestra y los valores poblacionales. El resultado de la muestra que se tomará de la aplicación de la siguiente fórmula.

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

Z_{α} = Nivel de confiabilidad

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

ϵ^2 =Error máximo permitido

N = Población

Sabiendo que

Datos:

n = Tamaño de la muestra

Z_{α} = Nivel de confiabilidad será 1.645 para un nivel de confianza de 90%

P = Probabilidad de éxito es de 50%

Q = Probabilidad de fracaso es de 50 %

ϵ^2 =Error, máximo permitido para la muestra 10 %

N = Población son 426 empresas del sector comercio

Sustituyendo en la ecuación

$$n = \frac{1.645^2 * 0.50 * 0.50 * 426}{0.10^2(426 - 1) + 1.645^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{288.19}{0.10^2(426 - 1) + 1.645^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{288.19}{4.9265}$$

$$n = 59$$

Aplicado el método probabilístico para la muestra se ha determinado que la muestra es de 59 empresas del sector comercio en la zona de San Salvador.

El nivel de confianza se define por medio de diferentes factores. El nivel de confianza (Vivanco, 2005) afirma “es elegido por el muestrista en función de la precisión que exige la inferencia al parámetro poblacional. El nivel de confianza elegido tiene asociado un valor de coeficiente de confianza.”(p.46) el investigador puede inferir en la elección. En la investigación se tendrán los correos electrónicos del universo que son 1,276 empresas. De total de universo se espera un nivel de respuesta bastante bajo, por varios determinantes, entre ellos; correos obsoletos, falta de tiempo para responder el instrumento de investigación, correos erróneos en la base de datos. Por tales motivos se ha seleccionado un nivel de confianza de 90%.

3.3 Técnica e instrumentos

En la siguiente investigación se utilizará como fuente primaria un cuestionario con preguntas

cerradas, dirigidas a empresarios que se desenvuelven en el sector comercio en la zona geográfica de San Salvador. Para dicho procedimiento se hará por medio de una herramienta digital que son los formularios de Google⁴; de esta forma se enviará electrónicamente al universo de empresas hasta obtener la muestra deseada totalmente anónimo.

3.4 Procesamiento

El concepto aplicado a procesamiento de datos obtenidos será:

Consistente en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos e hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos (Cesar Augusto, 2010, pág. 198)

Para poder responder las preguntas de investigación se analizarán los datos obtenidos por medio de distribución de frecuencias y representaciones gráficas.

⁴ Herramienta creada y proporcionada de forma gratuita por la empresa Alphabet Inc. (conocida como Google). “Se trata de crear un documento para la recogida de datos, ya sea de forma personalizada o anónima.” Extraído de: <https://sites.google.com/site/formugogle/-para-que-sirve>.

Capítulo 4 Análisis de resultados

El presente capítulo muestra los resultados obtenidos del proceso detallado en el capítulo 3: metodología. La utilización de la herramienta de encuestas ha brindado respuestas a las preguntas de investigación.

4.1 Recolección de datos

La herramienta utilizada fue el cuestionario hecho a las micro y pequeñas empresas del sector de San Salvador, El Salvador; adicional a ello también debían ser empresas con 5 años o menos de ser creadas según la DIGESTYC.

4.2 Captura de datos y organización de la información

El cuestionario se dividió en dos partes, generalidades y las preguntas específicas cerradas relacionadas al problema evaluado. La primera parte sirvió para poder delimitar la información que cumplía los parámetros establecidos en el capítulo 3: “Metodología”; para obtener una muestra de 59 empresas se realizó el cuestionario a 72 empresas, y se delimitaron aquellas que no cumplían los requisitos de la investigación.

Es importante señalar que en el cuestionario se estructuraron preguntas que permitían varias opciones de respuesta, y en ese sentido la frecuencia relativa, y frecuencia absoluta, no siempre coincide con el número de muestras analizadas, por ejemplo, en el caso de la pregunta número 1, respecto a las variables monitoreadas, de las opciones dadas, podían contestar todas las variables, o un número inferior. Este aspecto se debe tener en cuenta al momento de analizar la información presentada como resultado de las preguntas de investigación.

A continuación, se muestra el resultado del cuestionario, cada pregunta con su respectivo análisis.

Pregunta 1: ¿Marque los siguientes ítems que tienen un monitoreo de sus variaciones?

(Variación: cambio ya sea en aumento o disminución del valor)

Tabla 6: Variables que se encuentran monitoreadas

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta ⁵	Relativa
Ingresos	58	98%
Gastos	49	83%
Costos	44	75%
Disponibilidad (Efectivo)	36	61%
Cuentas por cobrar	34	58%
Ganancia operativa (Ingresos – Costos)	29	49%
Cuentas por pagar	26	44%
Rentabilidad (por tienda, negocio, producto, etc.)	21	36%
Rotación de inventario	16	27%
Cuentas incobrables	5	8%
Indicadores de gestión	1	2%

Fuente: Elaboración propia, con los resultados obtenidos de la herramienta de recolección de datos.

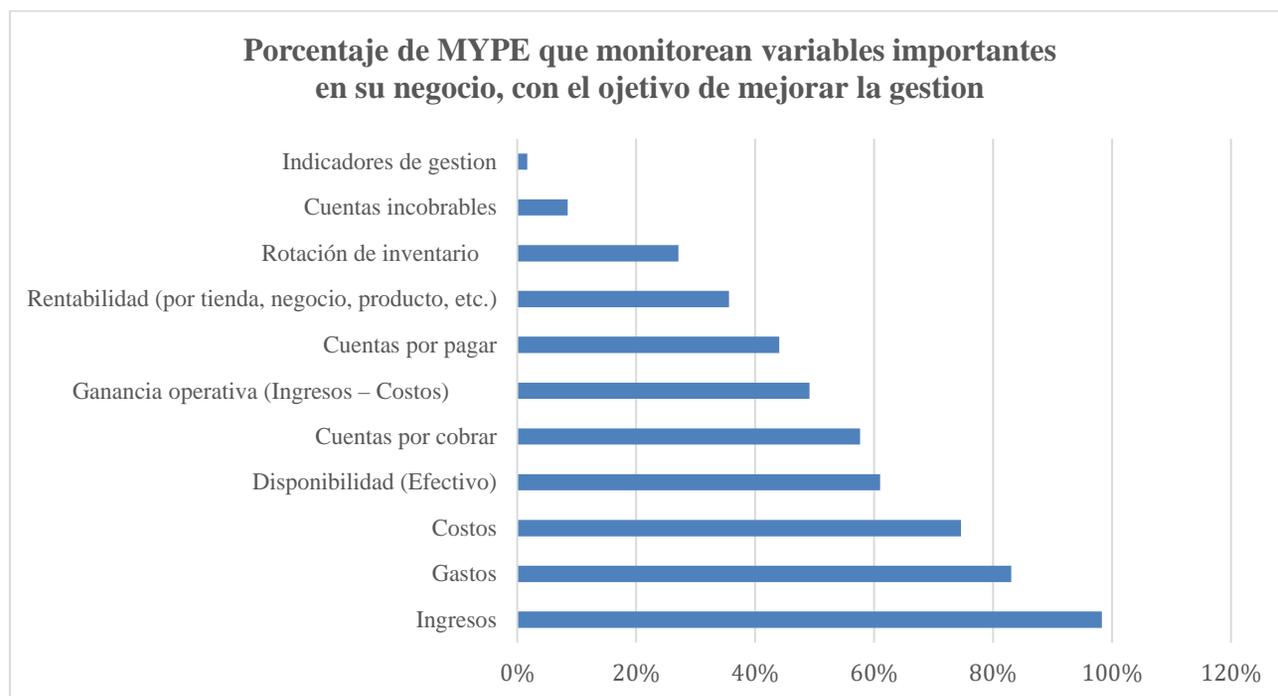


Ilustración 2: Variables que se encuentran monitoreadas

Análisis: Ninguna de las MYPES investigadas monitorea indicadores de gestión, ni la

⁵ La pregunta permitía seleccionar más de una opción por ese motivo no totaliza el 100% de las encuestas.

administración adecuada del capital de trabajo, la concentración radica en monitorear los ingresos y los gastos, sin embargo, estas últimas variables por si solas no son suficientes para analizar los riesgos de quiebra.

Pregunta 2 ¿De todos los ítems marcados en la pregunta anterior, ¿De cuáles tienen establecido mínimos y máximos de variación? Puede marcar más de un ítem.

Tabla 7: Establecimiento de mínimos y máximos para variables

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Ingresos	49	83%
Gastos	36	61%
Costos	33	56%
Rentabilidad (por tienda, negocio, producto, etc.)	13	22%
Ganancia operativa (Ingresos – Costos)	13	22%
Cuentas por cobrar	13	22%
Disponibilidad (Efectivo)	13	22%
Cuentas por pagar	11	19%
Rotación de inventario	10	17%
Cuentas incobrables	3	5%
Indicadores de gestión	0	0%

Fuente: Elaboración propia, con los resultados obtenidos de la herramienta de recolección de datos

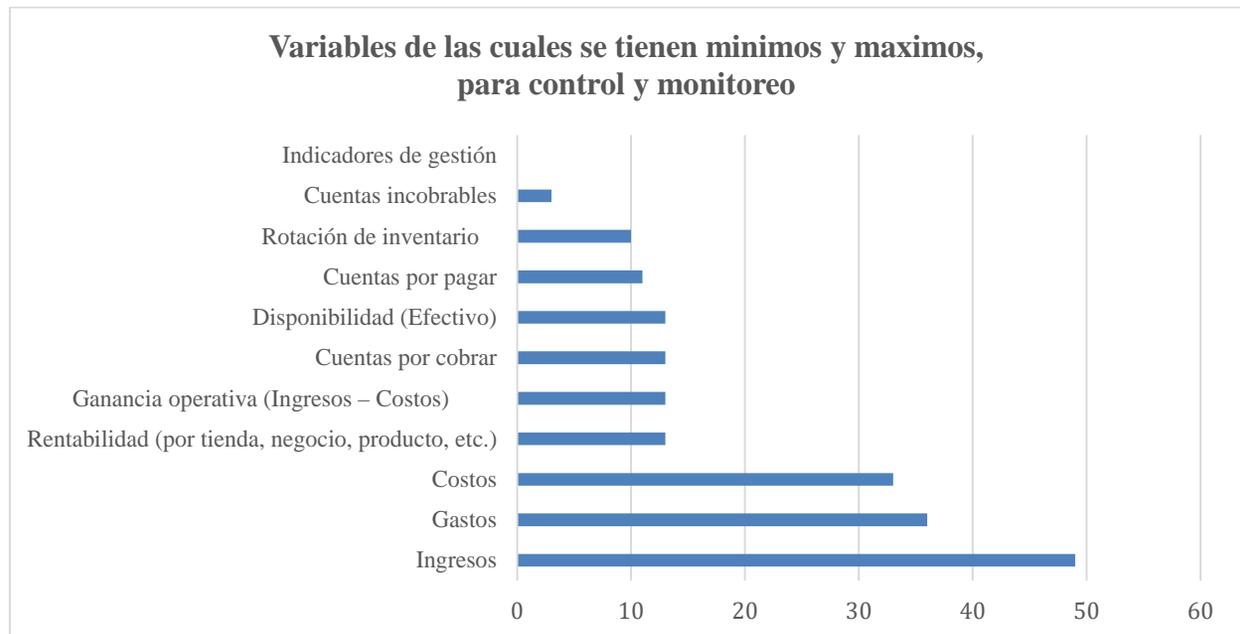


Ilustración 3: Establecimiento de mínimos y máximos para variables

Análisis: Se observó que las variables más estudiadas por las MYPE, son las de ingresos (83%); Costos (61%) y Gastos (56%). Lo cual no necesariamente significa refleja una buena salud financiera, porque no demuestra liquidez y solvencia, estas se estudian vía cuentas del balance general. El 22% del encuestado contestó tener un monitoreo de las cuentas de balance. De las 59 compañías encuestadas, 58 tienen indicadores mínimos y máximos para controlar la variable de ingresos, sin embargo, solo veinte (33.90%) empresas manifestaron tener parámetros de mínimos y máximos para controlar las variables de disponibilidad, cuentas por cobrar, ganancia operativa y otros indicadores importantes que ayudarían a las empresas a identificar deterioro de su negocio y riesgo de quiebra.

Pregunta 3 ¿Con que periodicidad realiza el monitoreo de las variables mencionadas en la pregunta anterior?

Tabla 8: Periodicidad de monitoreo en variables

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Mensual	27	46%
Semanal	11	19%
Diaria	9	15%
Trimestral	8	14%
Anual	7	12%
Semestral	3	5%

Fuente: Elaboración propia, con los resultados obtenidos de la herramienta de recolección de datos

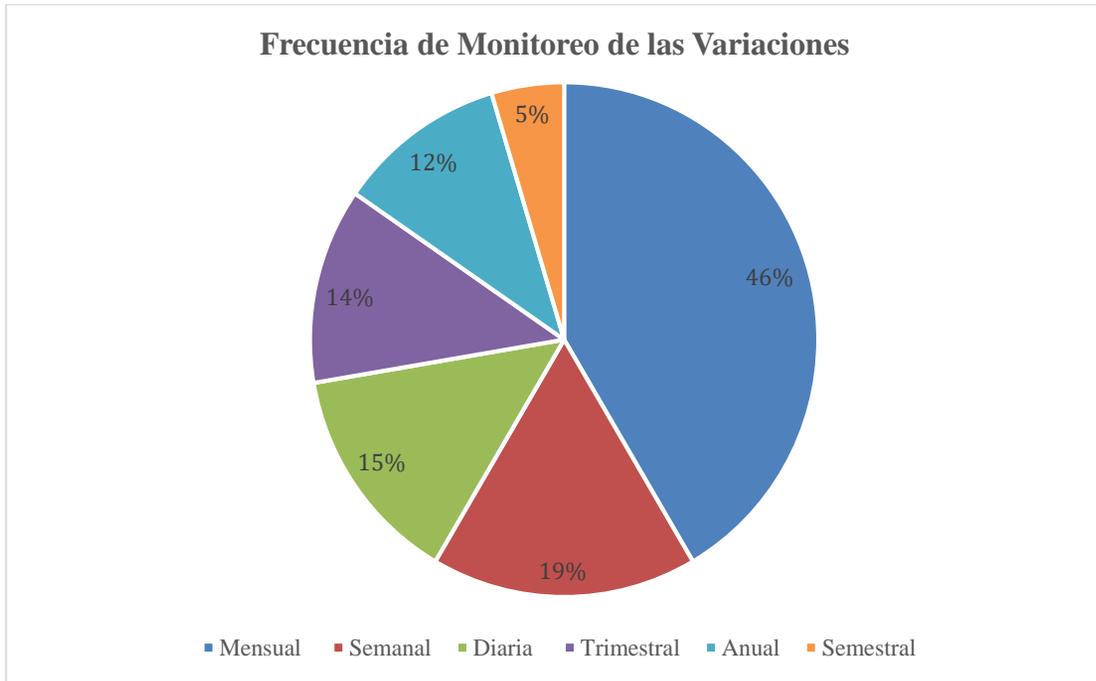


Ilustración 4: Periodicidad de monitoreo en variables

Análisis: De las respuestas obtenidas se constató que la mayoría de microempresarios realizan un monitoreo de las variables mencionadas en la pregunta uno y dos de forma mensual (46%); al menos de las variables que manifestaron tener un monitoreo inicial. El restante 54% tienen otros periodos de monitoreo, sin embargo, dependiendo de la variable, los mismos pueden ser no apropiados u oportunos para la toma de decisiones.

Pregunta 4 ¿En los últimos dos años ¿Ha experimentado un cambio mucho mayor al normal de las siguientes situaciones?

Tabla 9: Factores afectados en los últimos dos años

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Disminución de los ingresos	26	44%
Incremento en costos y/o gastos	20	34%
Iliquidez	13	22%
Totales	59	100%

Fuente: Elaboración propia, con los resultados obtenidos de la herramienta de recolección de datos

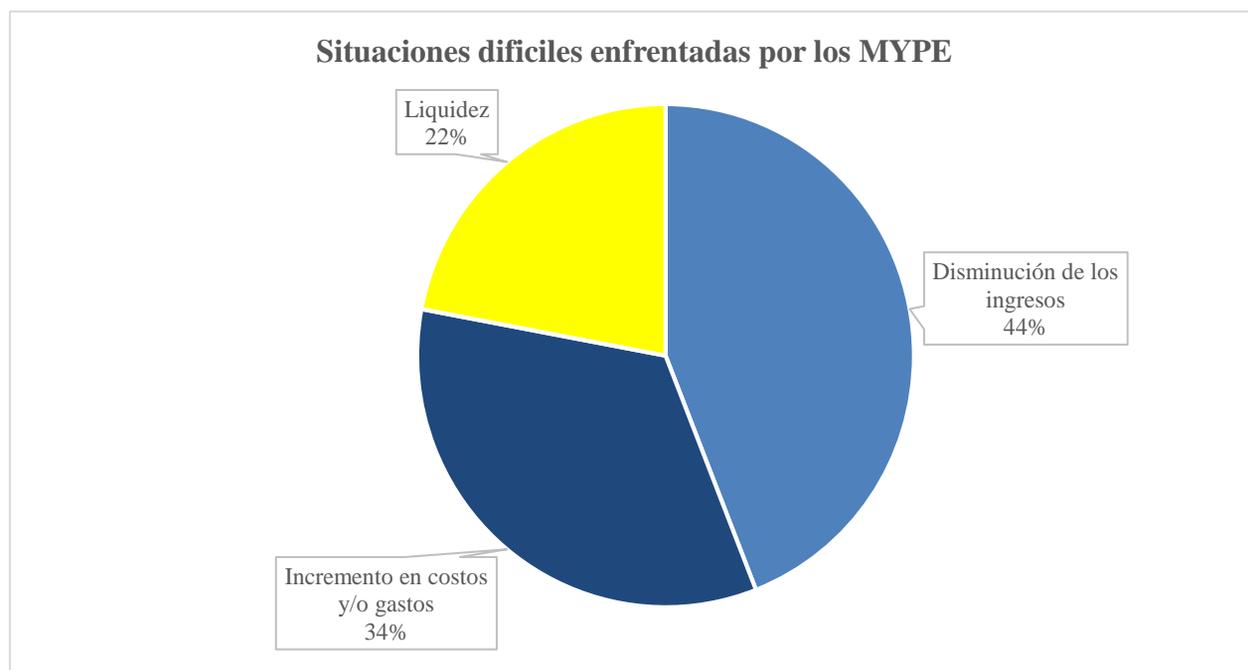


Ilustración 5: Factores afectados en los últimos dos años

Análisis: Todas las empresas encuestadas manifestaron tener un cambio importante en los tres problemas consultados y que se consideran precursores de una quiebra, sin embargo, el problema principal lo definieron como una disminución en los ingresos con un 44% del total, quedando en segundo lugar un incremento en los costos y gastos con 34%, variables que por si solas llevan a un problema de iliquidez, que fue mostrado en tercer lugar con un 22%, que de igual forma es importante.

Pregunta 5 ¿Ha tenido alguno de los siguientes inconvenientes en el flujo de efectivo en los últimos dos años? Puede marcar más de un ítem.

Tabla 10: Inconvenientes en el flujo de efectivo en los últimos dos años

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa ⁶
Postergar pago de proveedores	30	51%
Postergar pago de créditos bancarios o informales	21	36%

⁶ La pregunta permitía la selección de respuestas múltiples por tal motivo sobrepasa el 100% de la muestra.

Posponer pago de obligaciones sociales (ISSS, AFP, entre otros)	18	31%
Realizar recuperación de cuentas por cobrar anticipadamente	17	29%
Posponer pago de impuestos	13	22%
Aplazar pago de salarios a empleados	10	17%
Realizar factoraje	9	15%
Posponer pago de servicios básicos (agua, luz eléctrica, entre otros)	8	14%
Ninguno	5	8%
Otros: Gastos personales	1	2%

Fuente: Elaboración propia, con los resultados obtenidos de la herramienta de recolección de datos

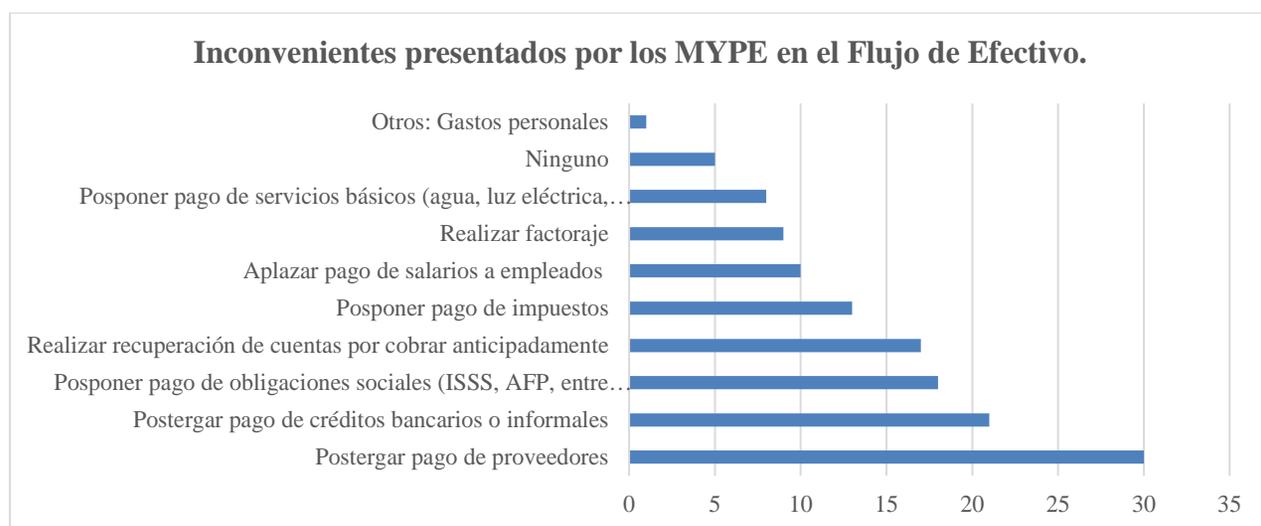


Ilustración 6: Inconvenientes en el flujo de efectivo en los últimos dos años

Análisis: La encuesta refleja que cuando los micro y pequeños empresarios se encuentran en situaciones de iliquidez, se financian mediante sus proveedores, pues 30 de los encuestados manifestó que postergan los pagos a proveedores, lo cual representa el 51% de los encuestados, y el 36% manifestó que posterga pago de préstamos bancarios, y prefiere estar bien con sus proveedores. Un 31% manifestó postergar el pago de cotizaciones de seguridad social y previsionales de los empleados, lo cual de hecho conlleva problemas hacia los empleados cuando desean hacer uso de los beneficios de seguridad social, además existe el riesgo de multas por incumplimiento.

Pregunta 6 ¿Cuáles son las causas que ha provocado el deterioro en el flujo de efectivo? Puede marcar más de un ítem.

Tabla 11: Causas que provocan el deterioro en el flujo de efectivo

Opciones	Absoluta	Relativa ⁷
Dificultad para recuperar cuentas por cobrar	31	53%
Disminución de clientes	27	46%
Competencia	22	37%
Delincuencia (robos, extorciones, amenazas, etc)	12	20%
Dificultades con el proveedor (aumento de precio, condiciones de crédito, negación)	8	14%
Ninguno	1	2%
Otro: Mala administración del efectivo	1	2%

Fuente: Elaboración propia, con los resultados obtenidos de la herramienta de recolección de datos

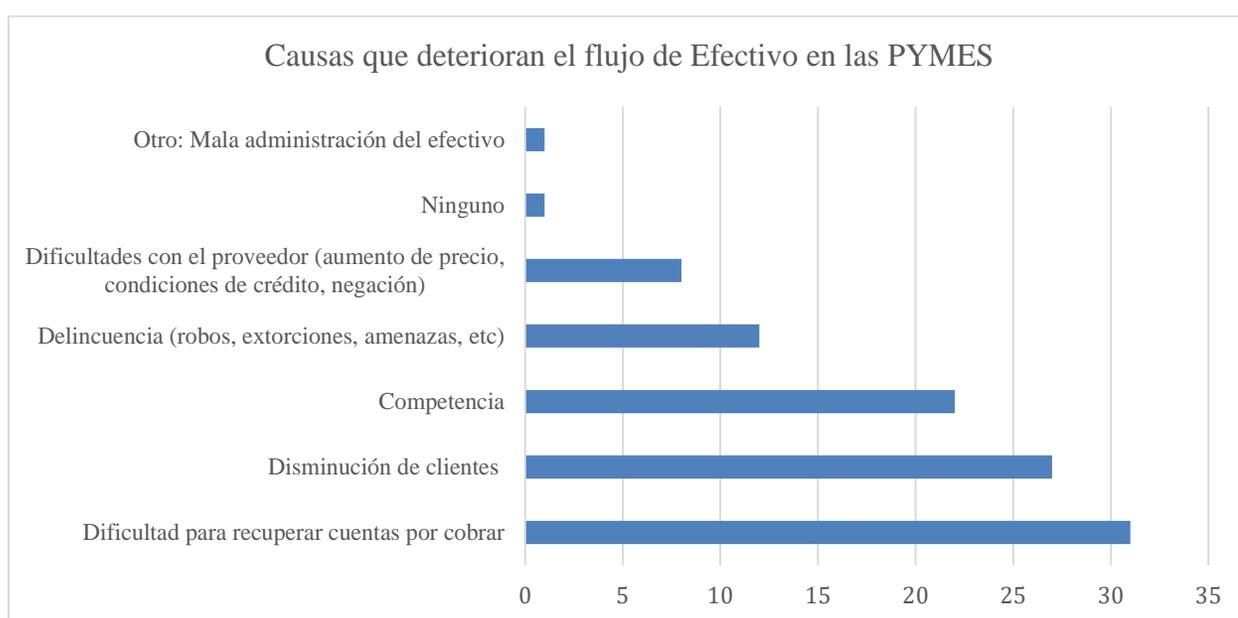


Ilustración 7: Causas que provocan el deterioro en el flujo de efectivo

Análisis: La dificultad en la recuperación de las cuentas por cobrar es la causa principal que los microempresarios detallaron como casusa del deterioro en el flujo de efectivo ya que el 53% de las empresas lo manifestaron, encontrándose en sintonía con la situación económica global del país, en los últimos años, se ha estado presentado dificultades en el crecimiento económico, la disminución de clientes fue la segunda causa más importante con un 46% que detallaron; las

⁷ La pregunta permitía la selección de respuestas múltiples por tal motivo sobrepasa el 100% de la muestra.

respuestas mantienen relación con el tema de disminución de los ingresos reportado por los empresarios en preguntas anteriores.

Pregunta 7 ¿Ha realizado diferentes escenarios en caso de que una o más variables marcadas en la pregunta uno se deteriore de forma repentina?

Tabla 12: Empresas que realizan escenarios de riesgo

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	37	63%
No	22	37%
Total	59	100%

Fuente: Elaboración propia, con los resultados obtenidos de la herramienta de recolección de datos

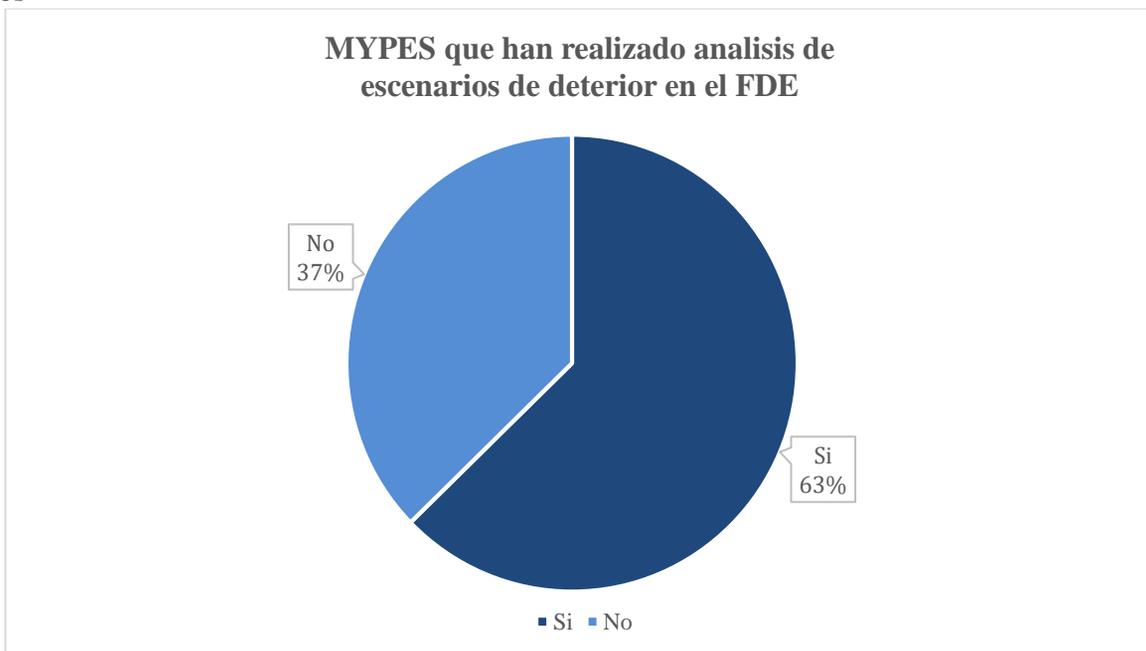


Ilustración 8:Empresas que realizan escenarios de riesgo

Análisis: el 63% de los MYPES, manifiesta haber realizado análisis de escenarios en cuanto a deterioro de las variables que puedan generar la quiebra de sus negocios, sin embargo, no lo tienen documentado. Un 37% manifestó no haber realizado análisis de escenarios en caso de deterioro de las variables en cuestión, lo cual equivale a 22 encuestados. En ese sentido, estos

microempresarios estarían menos preparados para enfrentar una situación problemática, incrementando el riesgo de quiebra.

Pregunta 8 ¿Tiene opciones de financiamiento si llegará a necesitarlo en el corto plazo (6 meses)?

Tabla 13: Empresas que tienen opciones de financiamiento en CP

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	38	64%
No	21	36%
Total	59	100%

Fuente: Elaboración propia, con los resultados obtenidos de la herramienta de recolección de datos

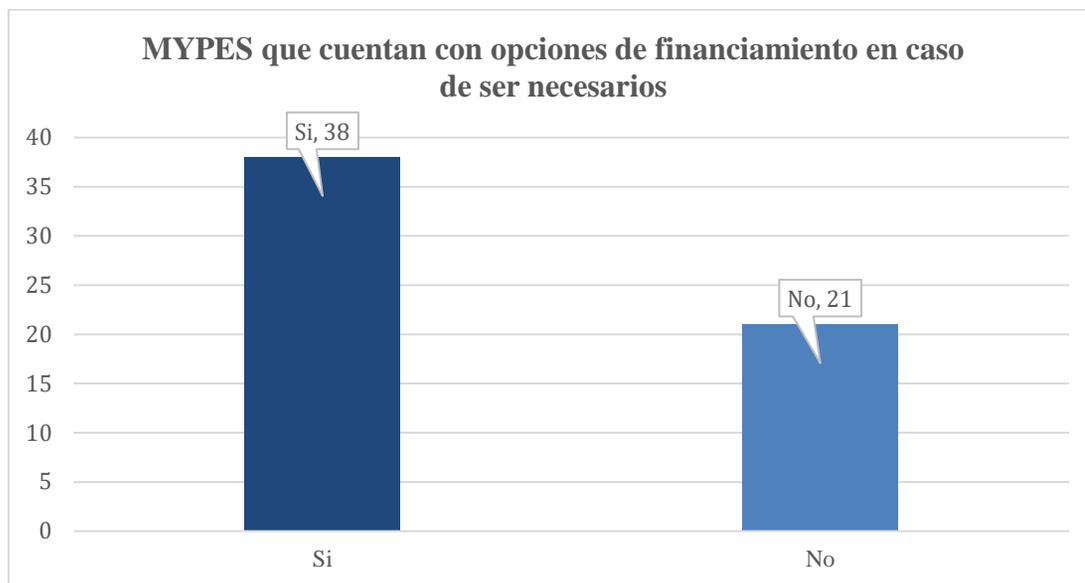


Ilustración 9: Empresas que tienen opciones de financiamiento en CP

Análisis: 38 empresarios manifestaron mantener opciones de financiamiento en caso de necesitar los mismos, 21 de ellos manifestó no tener estas opciones lo cual los deja al margen de financiar sus negocios con fondos propios, familiares, usureros, agiotistas o personas del sector informal, que cobran altas tasas de interés, e inclusive los recursos pueden provenir de fuentes

ilícitas.

Pregunta 9 ¿Qué estrategia utilizó para revertir la dificultad en el efectivo? Puede marcar más de un ítem.?

Tabla 14: Estrategias para revertir las dificultades en el efectivo

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa ⁸
Negociar con los proveedores (precio, plazo, entre otros)	31	53%
Solicitar crédito	23	39%
Disminuir precio	13	22%
Modificar la política de cuentas por cobrar, concediendo más plazo	12	20%
Reestructuración (despidos, cierre de sucursales, líneas de productos, etc.)	9	15%
Dar más producto por el mismo precio (ofertas)	4	7%
Nunca tenemos esta condición	2	3%

Fuente: Elaboración propia, con los resultados obtenidos de la herramienta de recolección de datos

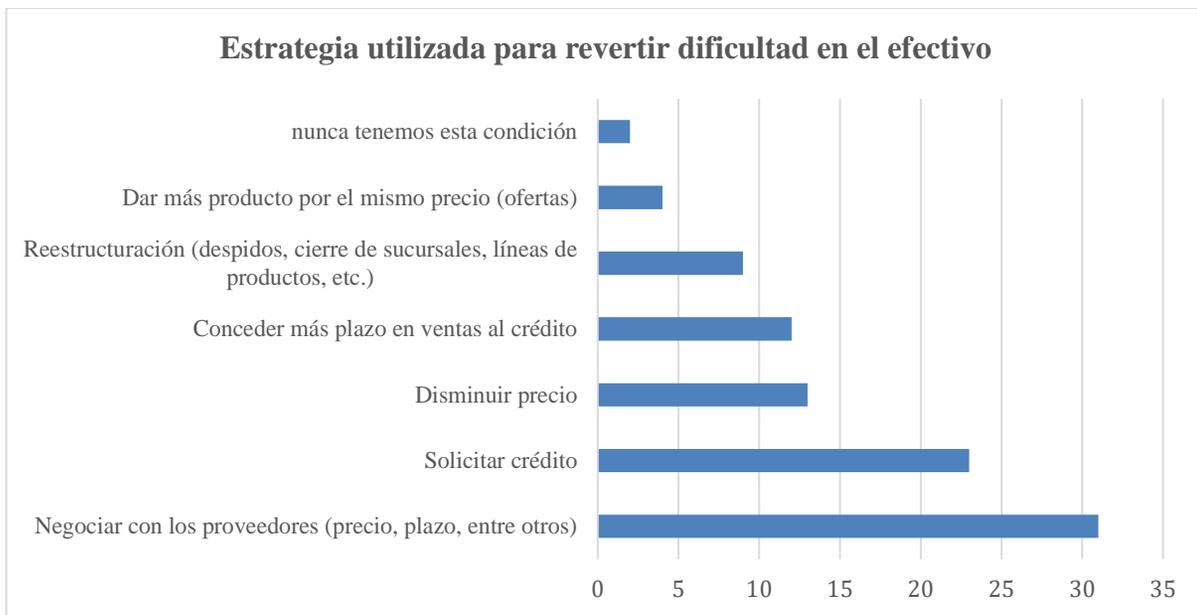


Ilustración 10: Estrategias para revertir las dificultades en el efectivo

Análisis: 31 microempresario manifestó haber utilizado la estrategia de negociar con los proveedores condiciones de plazo más ventajosas, precios más bajos, en caso de ser otro

⁸ La pregunta permitía la selección de respuestas múltiples por tal motivo sobrepasa el 100% de la muestra.

microempresario el proveedor también afecta su situación de liquidez, 23 microempresario manifestaron recurrir a créditos para solventar su situación de iliquidez. En ese sentido es importante considerar estrategias adicionales que permitan solventar la crisis de los microempresarios.

Pregunta 10 ¿Su negocio ha pasado por algún proceso de embargo por un acreedor?

Tabla 15: Negocios que han pasado por embargos

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	3	5.08%
No	56	94.92%
Total	59	100%

Fuente: Elaboración propia, con los resultados obtenidos de la herramienta de recolección de datos

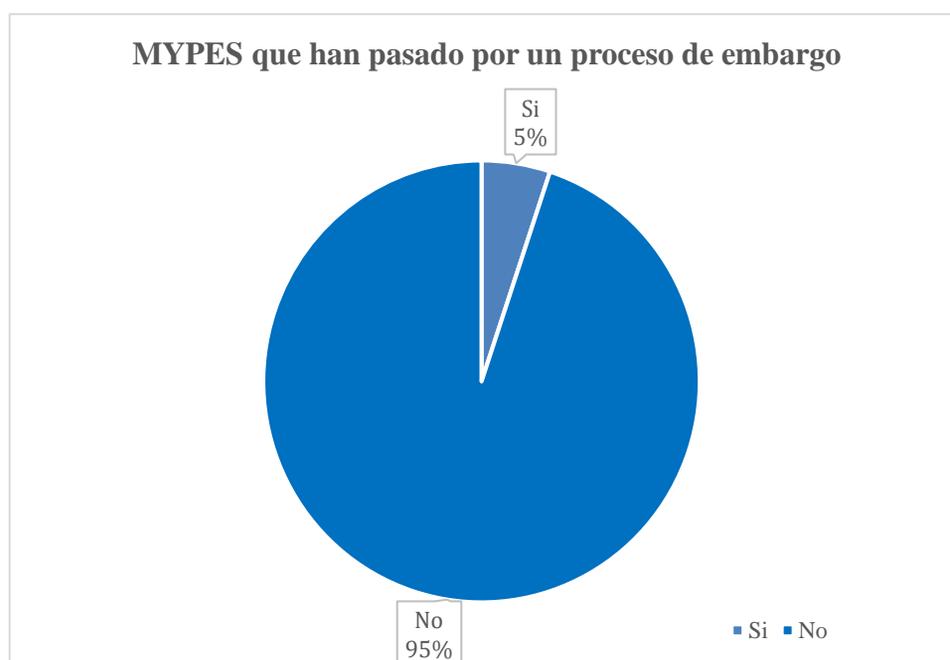


Ilustración 11: Negocios que han pasado por embargos

Análisis: Solamente tres empresarios manifestaron haber tenido procesos de embargo, lo cual evidencia que 56 empresarios no han enfrentado una situación de esta naturaleza.

Pregunta 11 ¿Qué efecto provocaría el embargo en su fuente de ingreso?

Tabla 16: Efectos de los embargos en el ingreso

Rangos	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
No provocaría ningún efecto	27	46%
N/A	20	34%
Continuar con el negocio a menor escala	5	8%
Depender económicamente de alguien más	5	8%
Iniciar otro negocio desde cero	2	3%
Total	59	100%

Fuente: Elaboración propia, con los resultados obtenidos de la herramienta de recolección de datos

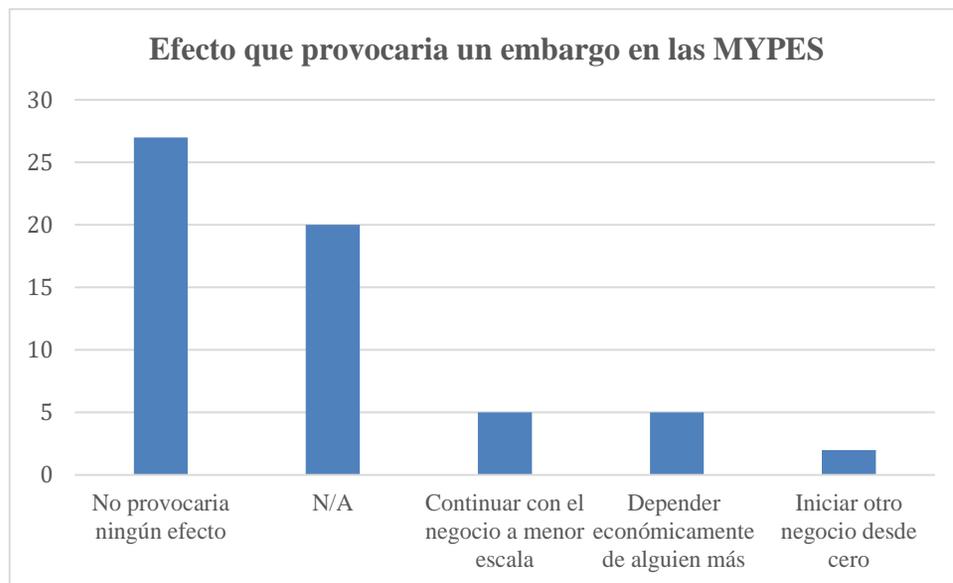


Ilustración 12: Efectos de los embargos en el ingreso

Análisis: El 80% de los empresarios en esta pregunta manifestaron que no les aplicaría o no provocaría ningún efecto; sin embargo, 5 empresarios manifestaron que se reduciría su negocio, 5 también dijeron depender económicamente de alguien más y dos manifestaron que iniciarían otro negocio nuevamente.

Pregunta 12 ¿Su empresa cuenta con?.. Puede marcar más de uno.

Tabla 17: Mecanismos mínimos de administración del riesgo

Rangos	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa ⁹
Política de crédito a clientes (N/A si las ventas son al contado)	29	49%
Política de efectivo (cuanto efectivo mantener en el corto plazo)	23	39%
Seguro para la flota vehicular (N/A si no posee vehículo)	16	27%
Seguro para inventario, bodega o similares	12	20%
Contrato con proveedores (para asegurar siempre inventario o servicios)	15	25%
Política de administración de inventario	6	10%

Fuente: Elaboración propia, con los resultados obtenidos de la herramienta de recolección de datos

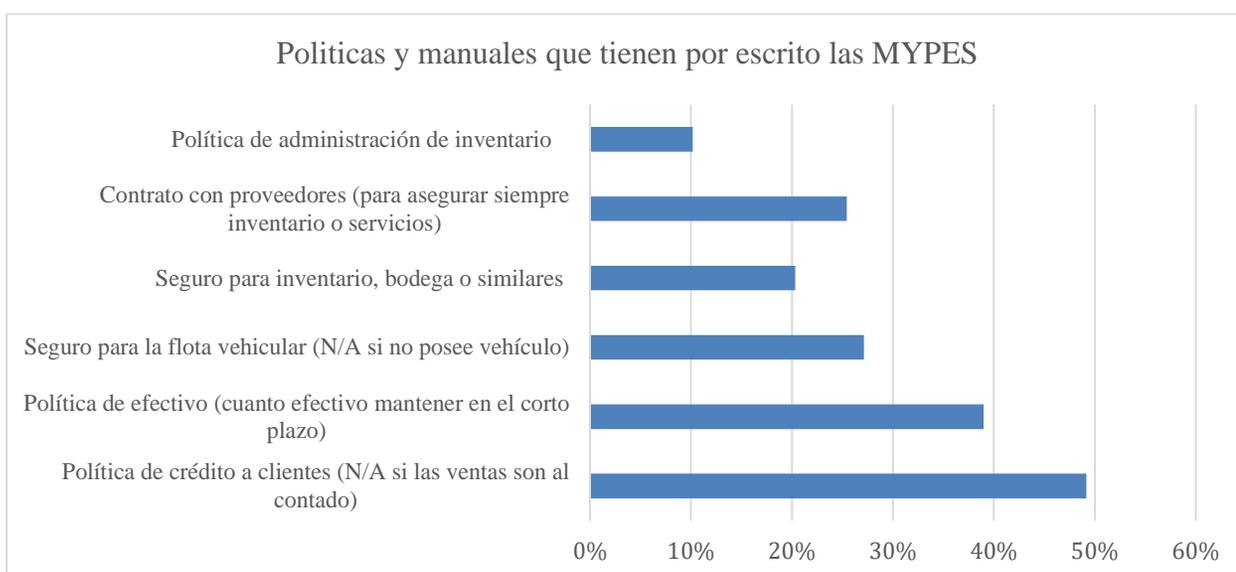


Ilustración 13 Mecanismos mínimos de administración del riesgo

Análisis: El 51% de los empresarios manifestó que no tienen políticas por escrito, un 49% manifestó que mantiene políticas de créditos debidamente escritas, sin embargo, solo el 39% manifestó tener políticas de administración de efectivo. Esta situación incrementa considerablemente el riesgo de quiebra, pues los empresarios no pueden garantizar la continuidad de sus negocios al no tener los manuales y políticas que garanticen tal situación.

Pregunta 13 ¿Tiene un plan de contingencia (que hacer en casos de crisis, falta de efectivo por ej.) por escrito para asegurar la continuidad de su negocio?

⁹ La pregunta permitía la selección de respuestas múltiples por tal motivo sobrepasa el 100% de la muestra.

Tabla 18: Empresas que tienen un plan de contingencia

Rangos	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	22	37%
No	37	63%
Total	59	100%

Fuente: Elaboración propia, con los resultados obtenidos de la herramienta de recolección de datos

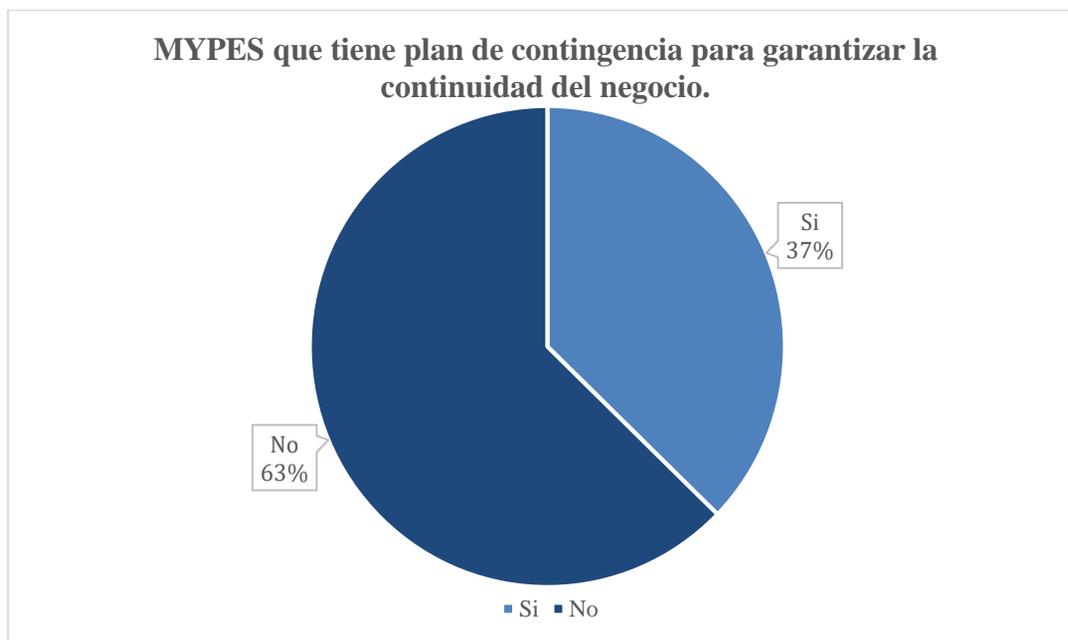


Ilustración 14: Empresas que tienen un plan de contingencia

Análisis: El 63% de los empresarios manifestó no tener planes de contingencia que garanticen la continuidad del negocio, lo cual aunado a que no se tienen manuales ni políticas por escrito deja a los MYPES en un riesgo elevado de quiebra o deterioro considerable de sus negocios, afectando la economía salvadoreña.

Pregunta 14 ¿Conoce a profundidad las leyes que apoyan al deudor en caso de insolvencias o quiebras?

Tabla 19: Empresarios que conocen marco legal para insolvencias o quiebras

Rangos	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	19	32%
No	40	68%
Total	59	100%

Fuente: Elaboración propia, con los resultados obtenidos de la herramienta de recolección de datos

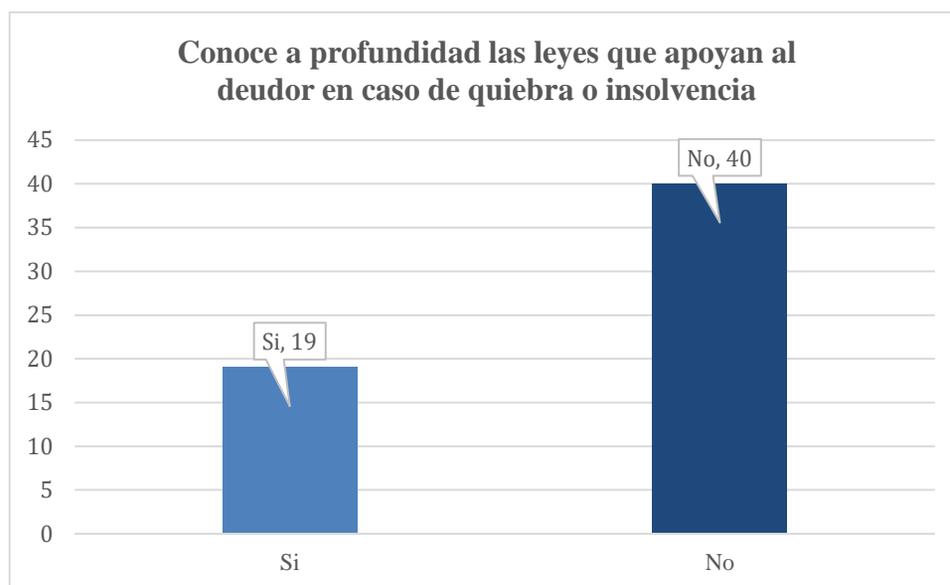


Ilustración 15: Empresarios que conocen marco legal para insolvencias o quiebras

Análisis: 32% de los empresarios manifestó conocer las leyes que tratan los temas de quiebra en El Salvador, lo cual deja un 68% de los empresarios que manifiestan no conocer estas disposiciones legales, hace más complicado enfrentarse a una posible quiebra empresarial.

Pregunta 15 ¿Considera que la legislación actual protege al empresario en caso de llegar a quiebra o una situación de insolvencia?

Tabla 20: Empresarios que consideran tener apoyo legal en caso de quiebra

Opciones	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
No	56	95%
Si	3	5%
Total	59	100%

Fuente: Elaboración propia, con los resultados obtenidos de la herramienta de recolección de datos

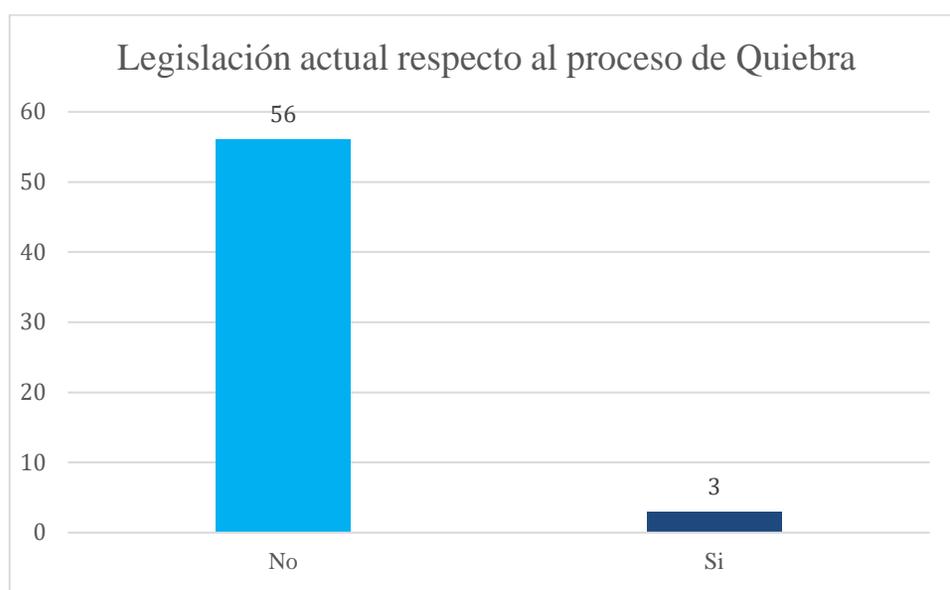


Ilustración 16 Empresarios que consideran tener apoyo legal en caso de quiebra

Análisis: Solo 3 empresarios manifestaron que la legislación actual protege al microempresario en caso de quiebra, por tanto, esto representa que la percepción de los microempresarios es que son poco respaldados por el Estado ante situaciones de iliquidez o pérdida en sus negocios.

Pregunta 16 ¿Considera que es necesario una revisión a las leyes actuales para las personas que llegan a un proceso de quiebra?

Tabla 21: Empresarios que consideran una revisión a las leyes de quiebras

Rangos	Frecuencia	
	Absoluta	Relativa
Si	57	97%
No	2	3%
Total	59	100%

Fuente: Elaboración propia, con los resultados obtenidos de la herramienta de recolección de datos



Ilustración 17: Empresarios que consideran necesaria una revisión a las leyes actuales relacionadas a quiebras

Análisis: 57 empresarios manifestaron que debe revisarse y modificarse la legislación actual en temas de procesos de quiebra, para apoyar de mejor manera al microempresario, en caso de situaciones de insolvencia y poder garantizar de mejor forma la continuidad de su negocio.

Capítulo 5 : Propuesta de indicadores que debe manejar la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), para garantizar la continuidad de sus negocios y evitar la quiebra.

Como se ha venido mencionando en la presente investigación, la administración prudente de una MYPE requiere tener indicadores clave establecidos y parámetros mínimos y máximos los cuales se deben respetar para garantizar la continuidad de la entidad como negocio en marcha, en ese sentido el presente capítulo muestra de forma práctica el cálculo de esos límites mínimos o máximos, y las estrategias a implementar para garantizar que las operaciones de la MYPE están dentro de los límites establecidos. La presentación de estos indicadores se ha estructurado por grupos, tal cual se calculan los indicadores financieros, separando los mismos en: Indicadores aplicados por el sistema financiero salvadoreño, indicadores de liquidez; indicadores de solvencia, indicadores de rentabilidad y finalmente indicadores para la administración del capital de trabajo de forma prudente. Las estrategias acá detalladas para mantener los límites establecidos no se presentan en orden de importancia o prioridades, es decir, no se debe considerar que se aplicarán las mismas en el orden de presentación; la entidad debe decidir y evaluar cuál de todas puede implementar en función de sus operaciones.

Lo ideal sería que estos indicadores se establecieran sobre los estados financieros proforma establecidos por la compañía, teniendo de esta manera una hoja de ruta, o un mapa a seguir de tal forma que se garantice las acciones necesarias para su cumplimiento; sin embargo la mayoría de micro y pequeñas empresas investigadas no preparan estados financieros proforma, por tanto en ese caso, lo procedente es calcular los mismos de forma mensual sobre los estados financieros reales, y de acuerdo a su cumplimiento o no, considerar las estrategias posibles resumidas en el presente documento, para administrar tal indicador dentro de los límites establecidos. No debe permitirse el deterioro de un indicador de forma exagerada en relación al límite establecido, pues

esto incrementará el riesgo de quiebra. En el Anexo B, se presentan un modelo básico de estados financieros a los cuales se puede aplicar los indicadores acá detallados, incluyendo análisis vertical y análisis horizontal sobre los mismos.

5.1 Indicadores del sistema financiero, aplicables a la MYPE:

5.1.1 Inversión en Activos Fijos

Este indicador mide cuanto del patrimonio de la MYPE es prudente invertir en Activo Fijo, su fórmula de cálculo se detalla a continuación:

Tabla 22: Indicador en activos fijos

N°	Indicador	Cálculo	Parámetro	Rango	Interpretación
2	Inversión en Activos Fijos	$\frac{\text{Activos fijos}}{\text{Patrimonio}}$	75.00%	Máximo	Mide la utilización de los recursos patrimoniales en bienes del activo fijo.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Dicho de otra forma, solo debe utilizarse el 75% del patrimonio para financiar inversión en activos fijos, lo cual conlleva a que las empresas comerciales que invierten en bienes de largo plazo deben preferiblemente adquirir los mismos con recursos de terceros. En ese sentido a continuación se presentan distintos cálculos en función de un supuesto de activos fijos, y un monto de patrimonio también supuesto, y los límites establecidos:

Tabla 23: Ejemplo de indicador de activo fijo

Si el patrimonio es de:	Y el activo fijo es de:	Inversión máxima en Activo Fijo con recursos patrimoniales	%	A financiar con recursos de Terceros
\$ 10,000.00	\$ 80,000.00	\$ 7,500.00	75.00%	\$ 72,500.00
\$ 30,000.00	\$ 92,000.00	\$ 22,500.00	75.00%	\$ 69,500.00
\$ 50,000.00	\$ 105,800.00	\$ 37,500.00	75.00%	\$ 68,300.00
\$ 70,000.00	\$ 121,670.00	\$ 52,500.00	75.00%	\$ 69,170.00
\$ 100,000.00	\$ 139,920.50	\$ 75,000.00	75.00%	\$ 64,920.50

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Estrategias para administrar este indicador dentro de los límites establecidos

El objetivo de este límite es garantizar que los recursos patrimoniales no estén incorporados en bienes de difícil conversión en efectivo, lo cual puede hacer más difícil la cancelación de pasivos en caso de ser necesario. Las estrategias para controlar el límite establecido son las que se presentan a continuación:

- 1) En primer lugar, las MYPES solo deberían invertir en Activos Fijos estrictamente necesarios para el desarrollo de sus actividades.
- 2) Toda inversión en activos fijos debe buscarse el financiamiento con terceros y al más largo plazo posible, bajo el supuesto que el costo promedio ponderado de capital es mayor, con el objetivo de aprovechar el escudo fiscal, que genera el gasto por intereses.
- 3) Una opción apropiada para el financiamiento de activo fijo, es el arrendamiento financiero, en el cual el arrendatario aprovecha el escudo fiscal que genera la depreciación del bien adquirido, y al final del plazo del arrendamiento obtiene la propiedad del mismo.
- 4) El incremento del patrimonio en la MYPE, ya sea vía restricción a la distribución de utilidades o emisión de nuevas acciones.
- 5) Cuando se quieren renovar activos fijos, es apropiado vender los bienes que se quieren renovar y utilizar los recursos obtenidos de esa venta, para apoyar el financiamiento de los nuevos bienes a adquirir, por ejemplo, una flota de equipo de transporte.

5.1.1.1 Indicadores aplicables a la cuenta por cobrar

Suficiencia de estimación para cuentas incobrables: Este indicador permite prever el impacto en el resultado de la empresa de cualquier deterioro en las cuentas por cobrar, realizando una provisión oportuna de gasto por incobrabilidad, por medio de un análisis

individual y segmentando de la cartera de clientes. Su fórmula de cálculo se detalla a continuación:

Tabla 24: Suficiencia de estimación para cuentas incobrables

N°	Indicador	Cálculo	Parámetro	Rango	Interpretación
3	Suficiencia de Estimación	$\frac{\text{Estimación incobrabilidad}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	4.00%	Mínimo	Mide el nivel de los recursos destinados para afrontar posibles pérdidas por clientes morosos.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Índice vencimiento: establece un control sobre los clientes que tienen saldos vencidos, considerando como tal, aquellos clientes cuya morosidad es superior a 90 días¹⁰; el objetivo es controlar la cartera de tal manera que no se permita que los clientes entren en mora, la forma de cálculo es la siguiente:

Tabla 25: Indicador de vencimiento

N°	Indicador	Cálculo	Parámetro	Rango	Interpretación
4	Índice de Vencimiento	$\frac{\text{CXC vencidas}}{\text{CXC brutas}}$	4.00%	Máximo	Muestra el porcentaje de cartera que ha caído en incumplimiento.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

En otras palabras, el límite máximo permitido de clientes con saldos vencidos es el 4% de la cartera, un porcentaje mayor implicaría riesgo de deterioro y perdidas altas afectando la continuidad del negocio.

Se puede observar que los dos indicadores son similares, tanto el índice de vencimiento como la suficiencia de estimación para cuentas incobrables; a simple vista son el mismo porcentaje,

¹⁰ Criterio según Norma Contable Bancaria (NCB) 0-22 creada por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF). Bajo el supuesto que una deuda con más de 90 días en mora es de difícil recuperación, sin embargo, solamente es un recomendable, cada empresa debe determinar la cantidad de días necesarios para considerar si una cuenta por cobrar se encuentra vencida o no de igual forma dependiendo del giro de la entidad puede considerar un porcentaje inferior al 4% asumiendo una administración más conservadora, dependiendo del giro y del análisis individual de cada cliente en mora en la MYPE.

pero el primero establece la porción de cuentas por cobrar vencida en relación al total y el segundo mide el porcentaje de provisión contable (reconocer un gasto por las cuentas que no se esperan recuperar) que se tiene en relación al total de cuentas por cobrar.

El límite máximo permitido de clientes morosos es el 4% de la cartera, un porcentaje mayor implicaría que la compañía debe revisar sus estrategias crediticias. Desde la evaluación de aceptar nuevos clientes para otorgar créditos hasta la recuperación de saldos. Cubriendo de esta forma los mayores riesgos posibles que estén deteriorando la cartera. Algunos ejemplos que resultan en problemas en la recuperación de las cuentas por cobrar son:

- Políticas crediticias deficientes (aceptación de malos clientes)
- Controles de supervisión inadecuados
- Evaluaciones superficiales de nuevos clientes
- Falta de concientización a empleados encargados del área crediticia
- Deficiente estrategias de cobranza

Adicional a los ítems mencionados anteriormente, se debe considerar la posibilidad de fraude en cada uno de ellos, tanto de parte de los clientes como por los empleados mismos; que al final afecta directamente el deterioro de cartera de clientes. Ejemplos de cálculos según distintos saldos de cartera de cuentas por cobrar, son los que se presentan a continuación:

Tabla 26: Ejemplo de indicador de vencimiento

Si el saldo de cuentas por cobrar es:	El saldo cartera vencida máxima	%	El saldo de Estimación debe ser máximo	%
\$ 50,000.00	\$ 2,000.00	4.00%	\$ 2,000.00	4.00%
\$ 75,000.00	\$ 3,000.00	4.00%	\$ 3,000.00	4.00%
\$ 112,500.00	\$ 4,500.00	4.00%	\$ 4,500.00	4.00%
\$ 168,750.00	\$ 6,750.00	4.00%	\$ 6,750.00	4.00%
\$ 253,125.00	\$ 10,125.00	4.00%	\$ 10,125.00	4.00%

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Cobertura de estimación para cuentas incobrables: Se conocerá si la estimación por cuentas incobrables establecida por la administración, como una medida prudencial es suficiente para cubrir las pérdidas posibles por incobrabilidad de créditos, la forma de cálculo es la que se detalla a continuación:

Tabla 27: Indicador de estimación para cuentas incobrables

N°	Indicador	Cálculo	Parámetro	Rango	Interpretación
5	Cobertura de Estimación	$\frac{\text{Estimación incobrabilidad}}{\text{CXC vencidas}}$	100.00%	Mínimo	Muestra el porcentaje de cartera que ha caído en incumplimiento.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

La estimación para cuentas incobrables establecida por la MYPE debe ser suficiente en todo momento para cubrir las posibles pérdidas generadas por la cartera vencida, es decir, se debe tener al menos cubierto lo que se necesita para cubrir las pérdidas por los clientes que ya están catalogados como saldos vencidos (mora mayor a 90 días, o los días que la MYPE considere en función de su actividad comercial), lo que implica que si más clientes se deterioran, o llegan a categoría de vencimiento se debe revisar la estimación establecida, y complementar lo que sea necesario o disminuir según el caso; respaldando las reservas por incobrabilidad con análisis individuales y segmentados. A continuación, se presentan distintos cálculos de estimación necesaria según la cartera vencida establecida por la compañía:

Tabla 28: Indicador de estimación para cuentas incobrables

Si la cartera vencida máxima es:	La estimación mantenida debe ser:	%
\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	100.00%
\$ 2,100.00	\$ 2,100.00	100.00%
\$ 3,675.00	\$ 3,675.00	100.00%
\$ 6,431.25	\$ 6,431.25	100.00%
\$ 11,254.69	\$ 11,254.69	100.00%

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y datos recolectados

Estrategias para administrar los indicadores de cuentas por cobrar

Las MYPES deben controlar los créditos otorgados a los clientes, de tal manera que la estimación para cuentas por cobrar no exceda el 4% del total de la cartera, superar ese límite es una situación riesgosa para la compañía. Es de recordar que el valor de la empresa viene dado principalmente por la capacidad de esta para generar flujos de efectivo positivos para sus accionistas y terceros que han financiado la operación. Una entidad puede tener altos niveles de venta, los cuales no son útiles si el retorno de la deuda no es igual de efectivo, pues al final estas ventas se volverían pérdidas, en ese sentido es imprescindible controlar este indicador dentro de los parámetros máximos permitidos. Las estrategias posibles son:

- 1) Mantener una política de otorgamiento de créditos por escrito, incluyendo los criterios para aceptación de clientes, otorgamiento de créditos, como se documentarán los expedientes de clientes, que garantías se pueden requerir, límites a la concesión de créditos, políticas de restricción de despachos en caso de mora, tasas de interés en caso de atrasos, entre otros.
- 2) Debe existir una persona encargada de revisar los créditos a otorgar, incluyendo la revisión del expediente preparado del cliente, el límite de crédito propuesto y otros datos necesarios antes del otorgamiento. En otras palabras, un puesto especializado que brinde una opinión independiente sobre los créditos a otorgar; que la resolución a favor del otorgamiento no esté correlacionada al salario de la persona que realice el análisis.
- 3) Administrar la concentración de créditos, es decir empresas del mismo grupo, el riesgo debe ser diversificado, cuando se venda a un grupo empresarial también se debe tener un límite de crédito grupal y otro límite por entidad.
- 4) Gestionar apropiadamente con los clientes el pago oportuno de sus facturas según los plazos de crédito concedidos a cada uno de ellos.

- 5) Incentivar el pago oportuno de las facturas mediante políticas de descuento por pronto pago, bonificaciones en productos, entre otros incentivos para recuperar de forma rápida las ventas al crédito realizadas.
- 6) Mantener una política de cobro preventivo, realizar recordatorios respetuosos a los clientes en fechas cercanas al vencimiento de las facturas pendientes de pago.
- 7) Establecer plazos prudenciales para el traslado de los cobros al departamento jurídico, para la recuperación de los mismos por la vía judicial.
- 8) En caso de clientes que pagan en efectivo a empleados, cuando el cobrador o mensajero de la compañía ejecuta el cobro, se deben tener los controles adecuados para la mitigación del riesgo, por ejemplo, conciliación diaria por un tercero entre recibos y remesas, así como confirmación con clientes, esto con el objetivo de que el mensajero entregue el efectivo recibido.
- 9) Establecer formatos de recibos de caja y procedimientos encaminados a realizar la oportuna remesa del efectivo en las cuentas bancarias de la MYPE.
- 10) Realizar análisis individuales para determinar de los clientes principales que se encuentren en mora para una reserva idónea.
- 11) Realizar análisis de la mora de forma segmentada para fundamentar las reservas realizadas sin olvidar que se debe cubrir el 100% los créditos vencidos.
- 12) Desde el punto de vista fiscal, se debe garantizar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 31 numeral 2 de la Ley de Impuesto Sobre la Renta, a efectos de que el gasto por cuentas incobrables sea admitido como deducible de las rentas obtenidas y se aproveche el escudo fiscal que generan los saldos incobrables, estos requisitos incluyen: antigüedad mayor a 12 meses, demostrar las gestiones de cobro realizadas, documentar que en su momento se consideraron las ventas como renta gravada, y las gestiones de recuperación judicial en su caso.

5.1.2 Indicadores de liquidez:

5.1.2.1 Liquidez general

En términos generales el indicador muestra la capacidad que tiene la MYPE de cancelar sus pasivos corrientes, con sus activos corrientes, la relación mínima debe ser de 1 a 1, es decir que por cada dólar adeudado se debe tener un dólar en activos para hacerle frente. Su cálculo se genera dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente, tal cual se detalla a continuación:

Tabla 29: Indicador de liquidez general

N°	Indicador	Cálculo	Parámetro	Rango	Interpretación
1	Liquidez General	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	\$ 1.00	Mínimo	Mide la capacidad de la compañía de sostener sus deudas en el corto plazo

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Una relación inferior a 1 significa que la compañía tiene menor capacidad de sostener sus obligaciones a corto plazo, por lo que deberían implementarse estrategias tendientes a incrementar la relación, mientras que una relación superior a 1 implicaría que la compañía tiene una buena cobertura y capacidad de mantener sus obligaciones a corto plazo, sin embargo, si la relación es alta puede significar también un exceso de activos corrientes, los cuales no estarían siendo aprovechados apropiadamente. Distintos escenarios y cálculos con su conclusión se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 30: ejemplo de indicador de liquidez general

	Si el pasivo corriente es:	y el Activo corriente es:	Relación	Conclusión
\$	35,000.00	\$ 28,000.00	\$ 0.80	Relación demasiado baja
\$	40,000.00	\$ 37,500.00	\$ 0.94	Relación negativa cercana al limite
\$	45,000.00	\$ 47,000.00	\$ 1.04	Relación positiva cercana al limite
\$	50,000.00	\$ 56,500.00	\$ 1.13	Relación positiva idónea
\$	55,000.00	\$ 68,000.00	\$ 1.24	Relación positiva idónea
\$	60,000.00	\$ 79,500.00	\$ 1.33	Exceso de activos corrientes
\$	65,000.00	\$ 91,000.00	\$ 1.40	Exceso de activos corrientes
\$	70,000.00	\$ 102,500.00	\$ 1.46	Exceso de activos corrientes

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Estrategias para administrar este indicador

Las estrategias para implementar por las MYPES para mantener este indicador en los niveles óptimos dependerán de la relación existente al momento de su análisis, puede el caso que la relación sea inferior a 1, o puede darse el caso de que la relación sea altamente mayor a 1, ambos escenarios no son apropiados y por tanto deben implementarse estrategias que permitan regular el mismo. Las estrategias posibles se detallan a continuación:

- 1) Cuando la relación es negativa. Esto implica que la compañía debe incrementar sus activos corrientes o reducir sus pasivos corrientes
- 2) El activo corriente puede incrementarse, ejecutando el cobro de saldos a largo plazo, ya sea cuentas por cobrar comerciales, con accionistas o compañías relacionadas.
- 3) También puede incrementarse el activo corriente mediante la realización o venta de bienes del activo fijo que ya no se utilizan para el giro de la empresa.
- 4) El activo corriente también se incrementa por la reducción de las estimaciones de cuentas incobrables, esta reducción debe darse por las gestiones de recuperación de saldos que puedan traerse en mora o en categoría de saldos vencidos.
- 5) Si la compañía tiene inventarios obsoletos o deteriorados también puede buscar la posibilidad de realizar tales inventarios a un precio de liquidación, de tal manera de liberar los saldos de estimaciones por deterioro, logrando el incremento en el activo necesario para presentar una mayor capacidad de pago de los pasivos corrientes.
- 6) Los pasivos corrientes pueden disminuirse buscando un financiamiento a largo plazo que permita cancelar los mismos a corto plazo.
- 7) Los saldos con accionistas pueden capitalizarse de tal manera de incrementar el patrimonio de la MYPE y disminuir los pasivos mantenidos a corto plazo, también puede

negociarse el plazo de los mismos, trasladándolos a largo plazo.

8) Los pasivos laborales y gastos en beneficios a empleados pueden disminuirse mediante la reducción de personal, en caso de ser necesario para mantener la salud de la compañía.

9) Cuando la relación es positiva. Esto implica que la compañía debe disminuir sus activos o financiarse más por medio de terceros, es decir incrementar sus pasivos

10) Revisar la política de adquisición de inventarios, de tal manera de evitar el sobre inventario, adquiriendo los bienes necesarios únicamente para la operatividad en el corto plazo.

11) Si los saldos de efectivo son sustancialmente mayores, los mismos pueden disminuirse mediante el pago de obligaciones a largo plazo, aprovechando los ahorros que se generarían en el pago de intereses.

12) Revisar el saldo de las cuentas por cobrar y la integración de mismo, buscando ejecutar y convertir en efectivo aquellos saldos vencidos o cercanos a vencerse y utilizar el efectivo para la cancelación de dividendos, o saldos por pagar a largo plazo.

13) Juntamente con otras evaluaciones puede evaluarse la disponibilidad y oportunidad de la MYPE para realizar nuevas inversiones e incursionar en otras líneas de negocio, abrir nuevas sucursales, o expandir el negocio.

14) Cuando este indicador es demasiado alto, es la oportunidad perfecta para invertir en bienes de capital, renovar flota de equipo de transporte, bodegas, entre otros, pues la buena salud financiera de la compañía hace asequible el financiamiento de terceros. Todo esto debe evaluarse en conjunto con otros indicadores, estudios de mercado, y planes de la compañía a largo plazo.

5.1.2.2 Prueba Acida

Este indicador muestra la capacidad que tiene la MYPE para cancelar sus pasivos corrientes sin tener la necesidad de realizar su inventario. Se calcula dividiendo el activo corriente menos el

inventario entre el pasivo corriente, tal como se muestra a continuación:

Tabla 31: Prueba ácida

N°	Indicador	Cálculo	Parámetro	Rango	Interpretación
2	Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente, menos inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	\$ 0.80	Mínimo	Mide la capacidad de la compañía de sostener sus deudas en el corto plazo, sin tener que realizar el inventario para lograrlo.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Este indicador es necesario tomarlo en cuenta, para evaluar que tan dependiente es la compañía de su inventario para cancelar sus obligaciones a corto plazo. En caso de ser necesario la cancelación total de sus pasivos corrientes, por cierre del negocio, quiebra u otra razón, debe tenerse la capacidad necesaria para afrontar tal situación sin tener que depender del inventario. A continuación, se presentan distintos escenarios, de este cálculo. Lo idóneo es que la compañía tenga la capacidad de pagar al menos US\$ 0.80 por cada dólar que tiene en pasivos corrientes, sin tener que recurrir a la liquidación anticipada y forzada de su inventario, pues es sabido que la realización del inventario no es tan expedita, debe haber un proceso de comercialización e incentivación a clientes.

Tabla 32: Ejemplo de indicador de prueba ácida

Si el pasivo corriente es:	y el Activo corriente menos inventario es:	Relación	Conclusión
\$ 35,000.00	\$ 25,000.00	\$ 0.71	Relación negativa
\$ 40,000.00	\$ 33,000.00	\$ 0.83	Relación positiva cercana al limite
\$ 45,000.00	\$ 41,000.00	\$ 0.91	Relación positiva cercana al limite
\$ 50,000.00	\$ 49,000.00	\$ 0.98	Relación positiva
\$ 55,000.00	\$ 57,000.00	\$ 1.04	Exceso de activos corrientes
\$ 60,000.00	\$ 65,000.00	\$ 1.08	Exceso de activos corrientes
\$ 65,000.00	\$ 73,000.00	\$ 1.12	Exceso de activos corrientes
\$ 70,000.00	\$ 81,000.00	\$ 1.16	Exceso de activos corrientes

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Estrategias para administrar este indicador

La relación de la prueba acida en la compañía al menos debe ser del 80% es decir que por cada dólar adeudado por la MYPE se tenga disponible US\$ 0.80 para cancelar el mismo sin necesidad de realizar la venta del inventario. Las estrategias para mantener este indicador en los límites de una administración prudente son las siguientes:

- 1) Una administración prudente del inventario, realizando las compras de productos estrictamente necesarias para el día a día, es decir no sobre inventariarse, adquiriendo más productos de los necesarios para la actividad comercial de la compañía, de tal manera que se tenga estancado el efectivo mediante el inventario, desaprovechando inclusive el costo de oportunidad.
- 2) Cancelar los pasivos en el corto plazo, manteniendo una salud financiera optima en la entidad, y no asumir más obligaciones de las que el límite de prueba acida permite según las cifras de la compañía.
- 3) Realizar análisis y documentar los mismos evaluando las acciones posibles escenarios en caso la compañía se vea en la necesidad de ejecutar un plan de liquidación de activos, para cancelar todos sus pasivos corrientes.
- 4) Negociar con los proveedores planes de pago flexibles en la medida de lo posible de tal manera de administrar inclusive algunas obligaciones a corto plazo, aunque ello conlleve reconocer algún interés al proveedor.
- 5) Buscar mecanismos que permitan la alta rotación de inventarios, y que los mismos no caigan en obsolescencia, lento movimiento o deterioro que implique pérdidas para la compañía.

5.1.2.3 Liquidez absoluta

Este índice muestra de forma más directa la disponibilidad que se tiene para hacer frente a los pasivos corrientes, el objetivo de conocer este indicador es que la compañía no se endeude más de lo posible, de tal manera que pueda generarse una situación de insolvencia o iliquidez la cual posteriormente lleve la misma a una situación de quiebra. La forma de cálculo es la que se detalla a continuación:

Tabla 33: Liquidez absoluta

N°	Indicador	Cálculo	Parámetro	Rango	Interpretación
3	Liquidez Absoluta	$\frac{\text{Caja y Bancos}}{\text{Pasivo corriente}}$	50.00%	Mínimo	Este indicador de forma más rígida mide el efectivo líquido para el pago de pasivos

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Este indicador requiere que la compañía mantenga en efectivo al menos el 50% de sus pasivos corrientes, es decir que por cada dólar de deuda a corto plazo mantenida se tengan US\$ 0.50 para cancelar la misma. Ejemplos de cálculos partiendo de distintos saldos de cartera de cuentas por cobrar, son los que se presentan a continuación, esto implica que la compañía debe controlar sus pasivos o el uso del efectivo de tal manera que se mantenga la relación requerida para una buena salud financiera y de esta forma evitar la quiebra en las MYPES:

Tabla 34: Ejemplo de indicador de liquidez absoluta

Si el pasivo corriente es:	Caja y bancos debe ser:	Relación
\$ 35,000.00	\$ 17,500.00	\$ 0.50
\$ 40,000.00	\$ 20,000.00	\$ 0.50
\$ 45,000.00	\$ 22,500.00	\$ 0.50
\$ 50,000.00	\$ 25,000.00	\$ 0.50

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y datos recolectados

Estrategias para administrar este indicador

Una PYME está en riesgo elevado de quiebra o cierre de su negocio, cuando ha perdido la capacidad de pagar sus obligaciones a corto y largo plazo, en ese sentido administrar los saldos de su negocio dentro de los límites o indicadores establecidos es prioritario. Las estrategias de administración de este indicador prácticamente son las mismas establecidas para el control del indicador de la prueba ácida, y liquidez general, sin embargo, algunas estrategias adicionales posibles son las que se detallan a continuación:

- 1) Reducir al mínimo los gastos de la compañía, solo ejecutando aquellos que sean indispensables para el giro de la entidad, con el objetivo de mantener la disponibilidad necesaria.
- 2) Buscar alternativas de inversión de la disponibilidad a mantener, de tal manera que la compañía genere ingresos por intereses, aunque sean mínimos.
- 3) Realizar un análisis mensual del indicador, y realizar las acciones que sean necesarias a fin de mantener el mismo en los indicadores mínimos establecidos.
- 4) Gestionar las obligaciones a corto plazo de la MYPE incurriendo únicamente en aquellos pasivos que estén directamente relacionados al giro de la compañía y por tanto sean necesarios.

5.1.3 Indicadores de solvencia:

5.1.3.1 Ratio de garantía

Este indicador también es conocido como “distancia a la quiebra”, en esencia el mismo representa la posibilidad de que la MYPE con sus activos, pueda cancelar sus pasivos en un momento determinado, es de gran interés para los analistas de los estados financieros de las compañías conocer tal información. Su forma de cálculo es la que se detalla a continuación:

Tabla 35: Ratio de garantía

N°	Indicador	Cálculo	Parámetro	Rango	Interpretación
1	Ratio de Garantía	$\frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$	1.2 Veces	Mínimo	Mide el grado en el que los activos son capaces de soportar los pasivos de la empresa, esta ratio también es llamada distancia a la quiebra.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Como se ha indicado el indicador debe ser mayor a 1.2 veces, esto representaría que la MYPE tiene US\$ 1.20 de activo por cada dólar que adeuda, lo que es igual a interpretar que en caso de ser requerido la compañía cancelaría completamente sus pasivos y quedaría US\$ 0.20 para los propietarios de la compañía, los cuales se espera que sean suficientes para representar el patrimonio. Así mismo, observa que la deuda de la empresa ha sido redituable. Partiendo de lo anterior se presentan a continuación distintos cálculos de este indicador, tomando en consideración distintos tipos de activos, y distintos indicadores.

Tabla 36: Ejemplo de ratio de garantía

Si el activo total es:	El pasivo máximo debe ser:	Indicador
\$ 100,000.00	\$ 83,333.33	\$ 1.20
\$ 200,000.00	\$ 165,289.26	\$ 1.21
\$ 300,000.00	\$ 245,901.64	\$ 1.22
\$ 400,000.00	\$ 325,203.25	\$ 1.23
\$ 450,000.00	\$ 362,903.23	\$ 1.24
\$ 500,000.00	\$ 400,000.00	\$ 1.25
\$ 550,000.00	\$ 423,076.92	\$ 1.30

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos

recolectados

Estrategias para administrar este indicador

Como se ha venido mencionando una MYPE está en riesgo elevado de quiebra o cierre de su negocio, cuando ha perdido la capacidad de pagar sus obligaciones a corto y largo plazo, en ese sentido administrar el indicador de garantía es vital para cualquier organización, esto supone una

administración altamente prudente, no incurrir en endeudamientos altos, o saldos de pasivos sin tener la posibilidad de generar los flujos de efectivo o activos para cancelar los mismos; la administración del mismo implica reducir al máximo posible las deudas asumidas, pero también administrar de forma apropiada los activos; algunas estrategias son las que se detallan a continuación:

- 1) Reducir al mínimo los gastos de la compañía, solo ejecutando aquellos que sean indispensables para el giro de la entidad, con el objetivo de mantener la disponibilidad necesaria.
- 2) Reducir al mínimo la distribución de dividendos, de tal manera que las ganancias obtenidas puedan reinvertirse, evitando así asumir más pasivos en la micro o pequeña empresa, al menos mientras la compañía genera crecimiento.
- 3) Realizar un análisis mensual del indicador, y realizar las acciones que sean necesarias a fin de mantener el mismo en los indicadores mínimos establecidos.
- 4) Observar la calidad de los activos que se están usando para relacionarlos con los pasivos, de tal manera que los mismos sean adecuadamente utilizados y estén disponibles, es decir que no se incorporen en los activos inventarios obsoletos, saldos incobrables, bienes deteriorados, que puedan generar un indicador igual o mayor a 1.20 pero en la práctica esto no sea correcto, por el deterioro de los activos.
- 5) Reducir las compras de inventario, al mínimo necesario, para evitar incurrir en saldos por pagar a proveedores, esto debidamente en línea con los indicadores de rotación de inventarios debidamente determinados para la compañía y la administración de su capital de trabajo.

5.1.3.2 Patrimonio en relación a deuda

Este indicador muestra la forma en la cual se determina la estructura de capital de la compañía, en términos generales la relación entre capital propio y capital de terceros debería ser

al menos de uno a uno, sin embargo a más financiamiento la compañía está siendo mejor gestionada, pues el capital en riesgo ha sido proporcionado por terceros, cuyo objetivo es precisamente ese, financiar entidades, y adicionalmente genera la posibilidad de aprovechar el escudo fiscal, tal cual lo propusieron Modigliani - Miller. Su forma de cálculo es la que se detalla a continuación:

Tabla 37: Patrimonio en relación a deuda

N°	Indicador	Cálculo	Parámetro	Rango	Interpretación
2	Relación Patrimonial	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Pasivo total}}$	0%-25%	Adecuado	Lo ideal es que la compañía mantenga un alto apalancamiento, siempre y cuando genere los flujos para pagar el mismo.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

La compañía para ser más eficiente debe procurar trabajar con capital de terceros, de tal manera que tenga la oportunidad de aprovechar el escudo fiscal, en cuanto a temas de reducción de impuestos, y que los accionistas no arriesgue su propio capital. Una relación patrimonio deuda adecuada es 80-20, es decir que, de todos los activos poseídos por la MYPE, el 80% haya sido financiado con deuda de terceros y el 20% con capital propio de la compañía. Partiendo de lo antes dicho se presentan a continuación distintos cálculos de este indicador, tomando en consideración distintos tipos de activos a la fecha, y distintas estructuras de financiamiento.

Tabla 38: Ejemplo de patrimonio con relación deuda

Si el activo total es:	Patrimonio:	El pasivo será:	Indicador
\$ 100,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 1.00
\$ 200,000.00	\$ 70,000.00	\$ 130,000.00	\$ 0.54
\$ 300,000.00	\$ 85,000.00	\$ 215,000.00	\$ 0.40
\$ 400,000.00	\$ 90,000.00	\$ 310,000.00	\$ 0.29
\$ 450,000.00	\$ 90,000.00	\$ 360,000.00	\$ 0.25
\$ 500,000.00	\$ 95,000.00	\$ 405,000.00	\$ 0.23
\$ 550,000.00	\$ 90,000.00	\$ 460,000.00	\$ 0.20

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Estrategias para administrar este indicador

No obstante, lo anterior, una mejor estructura de capital requiere que existan financistas interesados, en apoyar la actividad de la compañía y para eso es necesario que la entidad genere los flujos de efectivo necesarios a efectos de cancelar la deuda. Es de recordar que el financista que apoya a una MYPE en términos prácticos se vuelve socio comercial en la empresa que ha apoyado, dado lo anterior las estrategias encaminadas a administrar este indicador son las mismas estrategias para administrar el flujo de efectivo. Estas se presentan a continuación:

- 1) Reducir al mínimo los gastos de la compañía, solo ejecutando aquellos que sean indispensables para el giro de la entidad, con el objetivo de mantener la disponibilidad necesaria y que los flujos de efectivo se utilicen en el repago de la deuda y las ganancias de los accionistas.
- 2) Buscar las mejores opciones de financiamiento para la MYPE, estudiando las mismas con las distintas instituciones financieras, tener presente que se busca un socio comercial y no un acreedor bancario.
- 3) Mantener un flujo de efectivo proyectado en la compañía y proyectar siempre el, pago oportuno de la deuda al socio correspondiente.
- 4) Respetar el plan de pago proporcionado por la institución financiera, y cuando sea posible realizar mayores abonos a la deuda.
- 5) Entregar al financista la información de la entidad con calidad y en las fechas requeridas, esto incluye los estados financieros auditados, declaraciones y toda la información necesaria para evidenciar la situación financiera de la compañía.

5.1.3.3 Cobertura de gastos financieros

Este indicador está orientado a evaluar en qué medida la utilidad generada por la compañía está siendo dedicada a pagar financiamiento, está directamente relacionada con el indicador

anterior, pues la estrategia de financiar los activos con el 80% de recursos de terceros puede estar limitada por la capacidad para cubrir los gastos financieros que puede tener la MYPE. Su forma de cálculo es la que se detalla a continuación:

Tabla 39: Cobertura de gastos financieros

N°	Indicador	Cálculo	Parámetro	Rango	Interpretación
3	Cobertura de Gastos financieros	$\frac{\text{UAI}}{\text{Gastos financieros}}$	2.5 Veces	Mínimo	Mide las veces que la utilidad financiera cubre los gastos financieros. Es decir se cubre el gasto financiero y queda utilidad neta, para los accionistas.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Lo ideal es que las veces que se cubran los gastos financieros con la utilidad sean las más posibles, pero el indicador mínimo debería ser al menos 2.5 veces. Debe tenerse en cuenta los indicadores de rentabilidad, los indicadores de ingresos mínimos esperadas por la compañía, pues estos son los que definen las utilidades de la misma, las cuales deben ser suficientes para cubrir los intereses y las utilidades de los accionistas en el corto plazo. A continuación, partiendo del indicador del 2.5 veces se estiman distintos escenarios de utilidad necesaria:

Tabla 40: Cobertura de gastos financieros

Si el gasto financiero es:	Indicador	La UAI debería ser:
\$ 10,000.00	2.50	\$ 25,000.00
\$ 15,000.00	2.50	\$ 37,500.00
\$ 22,500.00	2.50	\$ 56,250.00
\$ 33,750.00	2.50	\$ 84,375.00
\$ 50,625.00	2.50	\$ 126,562.50
\$ 75,937.50	2.50	\$ 189,843.75
\$ 113,906.25	2.50	\$ 284,765.63

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos

recolectados.

Estrategias para administrar este indicador

La MYPE debe controlar apropiadamente sus indicadores y presupuestos, de tal manera que se logren los indicadores mínimos que garanticen la continuidad de la compañía en el tiempo, en ese sentido, como se ha mostrado en la tabla anterior la cifra que se debe controlar es la utilidad antes de impuestos e intereses, pues la tasa de interés de los financiamientos es puesta por el financista y no es fija, en muchos casos incrementa, y lo que corresponde es buscar estrategias que permita reducir costo o incrementar ingresos, controlando de esa forma la utilidad para conseguir los objetivos proyectados por la compañía. Algunas de ellas se presentan a continuación:

- 1) La estrategia por excelencia en este punto es la implementación de presupuestos y que los mismos se monitoreen constantemente para garantizar su cumplimiento, estos deben estar claramente definidos, en cuanto a las ventas, costos y gastos, todo acorde con los indicadores de rentabilidad más adelante explicados.
- 2) En línea con la estrategia definida en los presupuestos de ventas, se deben tener los flujos de efectivo proyectados, debidamente estimadas las entradas de efectivo en función de los plazos de créditos establecidos en las políticas, y las salidas en función con los plazos de cuentas por pagar considerados.
- 3) Los presupuestos y proyecciones de efectivo deben ser revisados constantemente al menos cada quince días o de forma semanal, a efectos de controlar apropiadamente su cumplimiento o desviaciones para tomar las acciones correctivas necesarias.
- 4) La compañía preferiblemente debería trabajar únicamente con una institución financiera, de tal manera que se logren mejores tasas de interés, plazos de los préstamos y beneficios mutuos, en línea con la consideración que el financista es un socio comercial como tal.

5) El parámetro de utilidad bruta y ventas debe estarse monitoreando constantemente de tal forma que se garantice que se generara al menos 2.5 veces el gasto financiero, o mucho más si el mercado, la competencia y otros factores atinentes al mercado permiten una mejor gestión de precios y una mayor rentabilidad para la compañía.

5.1.4 Indicadores de Rentabilidad

5.1.4.1 Margen Bruto

El margen bruto es la ganancia que obtienen las empresas comerciales, después de restar a las ventas, sus costos directos de ventas. Este indicador, varia de una empresa con otra, como también varía por tipo de industria; el margen bruto está en línea con la estrategia de la compañía en el corto y mediano plazo; si la compañía quiere tener más participación de mercado probablemente tenga que reducir sus precios, para colocar más ventas de productos y en ese sentido su margen bruto se verá reducido, si por el contrario el objetivo de esta es mantener una alta rentabilidad, probablemente debe mantener los precios. El objetivo de monitorear este indicador debe ser siempre observar el negocio en general de la compañía, y garantizar la continuidad de la misma en el mercado a largo plazo.

Tabla 41: Cobertura de gastos financieros

N°	Indicador	Cálculo	Parámetro	Rango	Interpretación
1	Margen Bruto	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	30% - 50%	Al menos	Muestra la ganancia que genera la actividad comercial directa de la entidad.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Es necesario que al determinar el indicador de utilidad bruta la compañía también considere todos los gastos en los que va incurrir de tal manera que la utilidad generada cubra los gastos operativos necesarios, se genere la utilidad suficiente para cubrir los gastos financieros, tal como se explicó anteriormente y se genere la ganancia requerida por los accionistas de la entidad.

Controlar todos estos indicadores en los límites necesarios garantizará que la compañía subsista a lo largo del tiempo.

Tabla 42: Ejemplo de indicador de margen bruto

Si las ventas son:	Indicador	La Utilidad Bruta debería ser:
\$ 100,000.00	30%	\$ 30,000.00
\$ 150,000.00	35%	\$ 52,500.00
\$ 225,000.00	40%	\$ 90,000.00
\$ 337,500.00	45%	\$ 151,875.00
\$ 506,250.00	50%	\$ 253,125.00

Fuente: Elaboración propia, con base en la información marco teórico y los datos recolectados

Estrategias para administrar este indicador

En línea con los presupuestos establecidos por la MYPE, tanto los presupuestos de venta, de costos y gastos operativos, como la ganancia esperada por los accionistas, se pueden definir estrategias para controlar el margen de rentabilidad bruta. Algunas estrategias para administrar este indicador son las siguientes:

- 1) Estudios de mercado para evaluar el precio con relación a la competencia, para observar si es posible una mejora en los precios de los productos comercializados, sin perder clientes en el intento.
- 2) Si los precios no es posible incrementarlos, considerar la posibilidad de acrecentar la participación de mercado llegando a más clientes, para eso es necesario, evaluar la apertura de sucursales, trabajar con consignatarios, distribuidores u otras estrategias que permitan llegar a más clientes, pero mantener el costo de ventas constante o con leve incremento.
- 3) Evaluar una estrategia de reducción de costos, siempre que sea posible hacerlo sin sacrificar calidad de los productos comercializados, que conlleven a pérdida de clientes.
- 4) Realizar visitas a los clientes, coordinar reuniones para evaluar su percepción del

producto y su satisfacción o insatisfacción, que el cliente se sienta tomado en cuenta.

5) Guardar el cumplimiento de la proyección de gastos establecida, para que el margen de utilidad se mantenga en los parámetros definidos por la administración, y con los cuales ha realizado todos sus presupuestos operativos.

6) Importante recordar que los presupuestos de ventas, costos y gastos son la base para los flujos de efectivo proyectados, por tanto, deben hacerse esfuerzos por considerar su cumplimiento.

5.1.4.2 Rentabilidad de las ventas

Al igual que el margen este indicador presenta la rentabilidad neta sobre las ventas, es decir lo que se debe tener presente en el mismo es la ganancia que quedara disponible para los accionistas después de haber restado de las ventas el costo, los gastos operativos, los gastos financieros y cualquier erogación necesaria para las actividades comerciales de la compañía, su fórmula de cálculo es similar a la anterior, únicamente tomando para este objetivo la ganancia neta obtenida por el microempresario. Se considera que, para el caso, como son indicadores mínimos para garantizar la continuidad de la empresa, las cifras a obtener para el cálculo son proyectadas. La fórmula se presenta a continuación:

Tabla 43: Indicador de rentabilidad de las ventas

N°	Indicador	Cálculo	Parámetro	Rango	Interpretación
2	Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	10% - 20%	Al menos	Representa la rentabilidad por cada dólar vendido, debe ser mayor a cero, lo ideal es que este entre el 10 y 20%

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Al igual que el indicador del margen bruto, no hay una métrica estándar para todas las compañías, depende mucho del tipo de productos comercializados, y los planes de la compañía a corto y mediano plazo, sin embargo, existe un rango en el cual se espera que el indicador este.

Un depósito en el sistema financiero paga en promedio tasas del 5%, en ese sentido el accionista para invertir en un negocio debería esperar una rentabilidad mayor a ese porcentaje, siendo por tanto el rango idóneo entre el 10 y el 20%. A continuación, se presentan distintos cálculos de utilidad neta, partiendo de las ventas.

Tabla 44: Ejemplo indicador de rentabilidad de las ventas

	Si las ventas son:	Indicador	La Utilidad Bruta debería ser:
\$	100,000.00	10.00%	\$ 10,000.00
\$	150,000.00	8.00%	\$ 12,000.00
\$	225,000.00	12.00%	\$ 27,000.00
\$	337,500.00	5.00%	\$ 16,875.00
\$	506,250.00	15.00%	\$ 75,937.50
\$	759,375.00	20.00%	\$ 151,875.00

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos

recolectados

Estrategias para administrar este indicador

Este indicador se ve directamente afectado por las estrategias aplicadas al margen bruto, en ese sentido las mismas estrategias son aplicables; es necesario tener presente esta cifra también a la hora de implementar las mismas.

5.1.4.3 Rentabilidad sobre activos (ROA por sus siglas en ingles)

Para calcular la rentabilidad sobre los activos se debe partir de la utilidad antes de intereses e impuestos, puesto que la capacidad de la compañía para generar rendimientos positivos es independiente de la forma en la que la entidad ha sido financiada. El rendimiento sobre los activos presenta el rendimiento obtenido por la compañía en relación a los activos poseídos. La importancia de este indicador radica en buscar la eficiencia de los activos con los que cuenta la compañía, en ese sentido si el resultado es inferior a 5% habría que valorar que tan necesarios

son algunos activos de la entidad, y proceder a realizarlos, o rentabilizar de mejor manera aquellos saldos de inventario, vía políticas que aumenten la rotación, generen oportunidad en las compras, y otras estrategias. La forma de cálculo es la que se detalla a continuación:

Tabla 45: ROA

N°	Indicador	Cálculo	Parámetro	Rango	Interpretación
3	Rendimiento Sobre Activos	$\frac{\text{UAII}}{\text{Activo total}}$	5%	Mínimo	ROA. Un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa. Lo ideal es que el resultado no sea inferior a 5%

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Las MYPES realizan ventas considerablemente altas, sin embargo, por las políticas contables y administrativas que mantienen, estas ventas no se materializan en entradas de efectivo, generando una rentabilidad inadecuada de los activos. Existe micro y pequeñas empresas que tienen activos obsoletos o que ya no utilizan, los cuales perfectamente podrían ser comercializados para mejorar este indicador. Distintos cálculos partiendo del monto mantenido en activo se presentan a continuación:

Tabla 46: Ejemplo de ROA

	Si los Activos son:	La UAII debería ser:	%
\$	50,000.00	\$ 2,500.00	5.00%
\$	70,000.00	\$ 4,200.00	6.00%
\$	98,000.00	\$ 6,860.00	7.00%
\$	137,200.00	\$ 10,976.00	8.00%
\$	192,080.00	\$ 17,287.20	9.00%
\$	268,912.00	\$ 26,891.20	10.00%

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos

recolectados

Estrategias para administrar este indicador

Como se ha mencionado se espera que la rentabilidad sobre los activos sea al menos el 5%, un indicador inferior a ese porcentaje implicaría demasiados activos, o poca utilidad, por lo que habría que revisar la cifra, identificar las oportunidades de mejora que sean necesarias e implementar las mismas para prevenir la quiebra de la compañía. Las estrategias encaminadas a administrar este indicador son las que impactan la Utilidad Antes de Intereses e Impuestos (UAI) y la cifra del activo total, por tanto, entre ellas se puede incluir.

1) Todas las estrategias mencionadas en el presente documento encaminadas a obtener el margen bruto indicado, entre ellas las que van orientadas a establecer los precios de los productos, y la reducción de los costos según corresponda en línea a generar el margen bruto deseado, el cual como se ha planteado en este trabajo debe ser entre el 30% y 50%.

2) Adicionalmente se deben implementar estrategias encaminadas a hacer más eficientes los activos de la compañía, el cual es el denominador de la fórmula que calcula la rentabilidad sobre los activos. En ese se deben incluir políticas apropiadas para:

a. La administración apropiada del flujo de caja, gestionando correctamente la disponibilidad de acuerdo a los parámetros de liquidez total, prueba acida e indicadores de solvencia que debe mantener la compañía.

b. Administrar apropiadamente las políticas de cuentas por cobrar, en línea con las estrategias de generación de ventas, margen de rentabilidad, plazos y límites de créditos, periodos de cobro, rotación de cuentas por cobrar, y saldos estimados como incobrables, dentro de los límites establecidos en el presente trabajo de investigación.

c. Establecer políticas relacionadas a la administración de inventarios, políticas encaminadas a compra justo a tiempo, existencias mínimas de acuerdo a lo necesario por la

compañía, garantizar la seguridad del inventario, evitar la obsolescencia, planes de liquidación de producto de lento movimiento, entre otros.

d. Políticas encaminadas a la administración correcta de saldos de propiedad, planta y equipo, incluyendo renovaciones de flota, depreciaciones, uso correcto de los mismos, entre otros.

5.1.4.4 Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE por sus siglas en ingles)

El ROE representa la ganancia que tienen los accionistas de la compañía por su capital invertido, es lógico que todo accionista desea obtener rendimientos mayores a los que paga en promedio el sistema financiero por los depósitos a plazo, en ese sentido la ganancia esperada debe ser como mínimo el 10%, no sería lógico generar un rendimiento menor, pues nada costaría invertir el dinero en un depósito a plazo, en el cual se estaría generando un rendimiento similar, con poco riesgo, y menos complicaciones. El objetivo de monitorear este indicador debe ser siempre observar la rentabilidad que genera la compañía para sus accionistas, y tomar acciones cuando el rendimiento generado no sea el mínimo esperado por los accionistas.

Tabla 47: ROE

Nº	Indicador	Cálculo	Parámetro	Rango	Interpretación
4	Rentabilidad Del Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	10%	Mínimo	ROE. Un valor más alto significa una situación mejor para la empresa. NO debería ser menor al 10%.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Para el cálculo de este indicador es necesario que las cifras de utilidad neta y patrimonio estén adecuadamente acumuladas y presentadas en los estados financieros, es decir la utilidad neta debe incluir todos los gastos incurridos, y todas las ventas generadas en el periodo sujeto a Cálculo, con el objetivo de tomar decisiones con indicadores reales, correctamente calculados. A continuación, partiendo del patrimonio se presenta la utilidad neta que debe generar la compañía,

para estar en los límites adecuados, y que impliquen la continuidad del negocio, generando rentabilidad para los accionistas:

Tabla 48: Ejemplo de ROE

Si el Patrimonio es:	La Utilidad Neta al menos debería ser:	%
\$ 35,000.00	\$ 3,500.00	10.00%
\$ 49,000.00	\$ 5,390.00	11.00%
\$ 68,600.00	\$ 8,232.00	12.00%
\$ 96,040.00	\$ 12,485.20	13.00%
\$ 134,456.00	\$ 18,823.84	14.00%
\$ 188,238.40	\$ 28,235.76	15.00%

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Estrategias para administrar este indicador

El ROE se ve impactado por todas las estrategias implementadas en las demás áreas de la compañía, es decir las estrategias implementadas para controlar el margen bruto, la utilidad neta obtenida sobre las ventas, cobertura de gastos financieros y en general todas las ideas implementadas para generar rentabilidad del negocio. Es importante recordar que lo que se pretende con la implementación de las estrategias es garantizar la continuidad de la compañía en el largo plazo y evitar la quiebra. Las estrategias que impactan directamente en el ROE son las que se han planteado para el indicador de margen bruto, y rentabilidad sobre ventas, las mismas incluyen, incrementos de precios, incremento de ventas, reducción de gastos, mayor participación de mercado, entre otras opciones posibles para acrecentar las cifras del estado de resultados, incluyendo la utilidad neta.

5.1.5 Indicadores de administración del capital de trabajo

5.1.5.1 Rotación de las cuentas por cobrar

Este indicador permite identificar el número de veces que rota la cartera de cuentas por cobrar en el periodo de tiempo en análisis, y consecuentemente también permite conocer los días en los cuales se reciben o ejecutan los cobros, de tal manera de identificar los plazos en los que se están recuperando las ventas al crédito, y comprobar si los mismos están en sintonía con los plazos de créditos establecidos en la política de crédito. El objetivo de monitorear este indicador debe ser siempre observar la recuperación de las ventas al crédito, evitando la generación de pérdidas para la compañía, por saldos incobrables; adicionalmente esto permitirá cumplir los parámetros de cartera vencida y estimación de cuentas por cobrar máxima permitida, para una buena salud financiera; su fórmula de cálculo es la siguiente:

Tabla 49: Rotación de cuentas por cobrar

N°	Indicador	Cálculo	Interpretación
1	Rotación de Cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas al crédito}}{\text{CxC Promedio}}$	No hay un indicador apropiado, pero entre más rota la cuenta por cobrar en el año, se demuestra más eficiencia.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Habiendo calculado la rotación de las cuentas por cobrar, es importante calcular los días que se tarda la compañía en recuperar las ventas al crédito, es decir, los días en que ingresa el flujo de efectivo producto de los cobros a clientes, para esto se aplica la fórmula siguiente:

Tabla 50: Días de cuentas por cobrar

N°	Indicador	Cálculo	Interpretación
1	Días de Cuentas por cobrar	$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de CxC}}$	Este indicador debe interpretarse a la luz de la política de créditos establecida por la compañía, observando el cumplimiento de la misma.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Si la política de la compañía es otorgar máximo 45 días crédito, la formula anterior indicara si tal política se está cumpliendo o si deben implementarse estrategias encaminadas a garantizar su cumplimiento. A continuación, se presentan distintos ejemplos de rotación de cuentas por cobrar y días de cobro y su comparación con una política de días crédito supuesta:

Tabla 51: Ejemplo de rotación de cuentas por cobrar

N°	Ventas al Crédito	CxC ¹¹ Promedio	Rotación de CxC	Días del año	Días de Cobro	Días Según política	Conclusión
1	\$ 100,000.00	\$ 8,000.00	12.50	360.00	28.80	30.00	Cumple
2	\$ 150,000.00	\$ 14,250.00	10.53	360.00	34.20	35.00	Cumple
3	\$ 225,000.00	\$ 24,750.00	9.09	360.00	39.60	40.00	Cumple
4	\$ 337,500.00	\$ 43,875.00	7.69	360.00	46.80	45.00	Incumplimiento
5	\$ 506,250.00	\$ 75,937.50	6.67	360.00	54.00	50.00	No Cumple
6	\$ 759,375.00	\$ 129,093.75	5.88	360.00	61.20	55.00	No Cumple
7	\$ 1,139,062.50	\$ 227,812.50	5.00	360.00	72.00	60.00	No Cumple

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Como se puede observar los ejemplos 1, 2 y 3, cumplen la política, por lo que puede concluirse que la compañía está ejerciendo una administración prudente de sus saldos por cobrar, lo cual conlleva a seguir ejecutando las acciones que le han permitido una adecuada salud financiera en ese sentido; el ejemplo cuatro esta en incumplimiento, sin embargo, es mínimo, por tanto, las estrategias a implementar deben ir orientadas a no permitir más deterioro de los días de cobranza. Los ejemplos 5, 6 y 7, deben ser sujetos a estrategias urgentes encaminadas a garantizar el cumplimiento de la política establecida por la administración, mayormente el ejemplo 7, en el cual el incumplimiento con relación a la política es de 12 días, y la política ya es bastante flexible al conceder 60 días crédito.

Estrategias para administrar este indicador

Las estrategias para administrar los días de cobro y garantizar su cumplimiento con la política

¹¹ CxC: Cuentas por Cobrar

incluyen lo siguiente:

1) Preparar un calendario de cobros, incluyendo fecha de facturación, número de factura, monto, concepto, plazo de pago acordado, fecha estimada para la cobranza, persona de contacto y fecha de pago real, y forma de pago.

2) Evaluar el perfil del cliente y establecer condiciones de pago según ese perfil; algunos clientes, pagan a tiempo y no presentan problemas; mientras que otros, pueden resultar en retrasos y complicaciones, que cuestan tiempo, dinero y elevado riesgo de pérdida para la compañía, conllevando también a mayor riesgo de quiebra.

3) Considerar la aceptación de distintas formas de pago de los clientes, evitando que ellos busquen excusas para retrasar sus pagos, las modalidades de pago pueden incluir: Tarjetas de crédito y débito, cheques, transferencias bancarias, en efectivo, depósitos a cuenta de ahorro de la compañía, etc.

4) Estructurar políticas de descuento por pronto pago, y/o políticas de beneficios a los clientes que paguen de forma oportuna, como bonificaciones en producto en próximas ventas, traslado de mercaderías, ir a ejecutar el cobro a sus oficinas para evitar que el cliente incurra en costos de mensajería, entre otras.

5) Cuando un caso de cobro se está tardando demasiado, identificar cuáles son las razones para tener un seguimiento más particular, y, por lo tanto, una solución más pronta. Hay clientes que tienen cultura de pago, y talvez se han atrasado porque están presentando una dificultad momentánea, mientras que otros simplemente no tienen cultura de pago, y quieren evaluar que tan posible es no efectuar el pago finalmente a la MYPE.

6) Siempre insistir, si hay fecha comprometida para el pago por parte del cliente, ejecutar llamadas para recordar el compromiso, guardar la amabilidad y trato correcto con las personas al

otro lado de la línea, buscar la forma de comunicarse con el nivel apropiado del cliente, aquellas personas que tienen capacidad de decidir sobre los pagos.

7) Evaluar posibles cambios a la política de cuentas por cobrar mitigando también el riesgo de perder clientes en el intento de modificar las políticas de crédito, sobre todo los plazos de crédito concedidos.

5.1.5.2 Rotación de inventarios

Este indicador permite identificar el número de veces que rotan los inventarios en la compañía, es decir, el número de veces que los productos mantenidos en el inventario se convierten en ventas, en el periodo de análisis, generalmente este periodo de análisis es de un año; consecuentemente también permite conocer los días que los inventarios permanecen en la bodega de la compañía sin ser comercializados, lo cual tiene un gran impacto considerando el deterioro al cual pueden verse expuestos los bienes, inclusive temas de obsolescencia pueden afectar a los mismos, poniendo en riesgo de pérdida en la compañía producto de deterioro de sus bienes. El objetivo de monitorear este indicador consiste en identificar las oportunidades relativas a la compra, plazos de crédito a asumir con los proveedores, prevenir pérdidas por deterioro de los mismos; su fórmula de cálculo es la siguiente:

Tabla 52: Rotación de inventario

g	Indicador	Cálculo	Interpretación
2	Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$	No hay un indicador apropiado, pero entre más rota el inventario en el año, se demuestra más eficiencia, y participación de mercado.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Habiendo calculado la rotación de los inventarios, es importante calcular los días que se tarda la compañía en realizar esos inventarios, es decir los días en los que se mantienen almacenados los bienes en la bodega de la compañía, para esto se aplica la fórmula siguiente:

Tabla 53: Ejemplo de rotación de inventario

N°	Indicador	Cálculo	Interpretación
2	Días de Inventario	$\frac{360 \text{ Días}}{\text{Rotación de inventario}}$	Este indicador debe interpretarse a la luz de la política de rotación establecida por la compañía, observando el cumplimiento de la misma.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Si la política de la compañía es renovar su inventario cada 30 días, la formula anterior indicara si tal política se está cumpliendo o si deben implementarse estrategias encaminadas a garantizar su cumplimiento. A continuación, se presentan distintos ejemplos de rotación y días de inventario, y su comparación con una política de días supuesta:

Tabla 54: Ejemplos de rotación de inventario

N°	Costo de Ventas	Inventario Promedio	Rotación de Inventario	Días del año	Días de Inventario	Días Según política de Inventario	Conclusión
1	\$ 350,000.00	\$ 28,000.00	12.50	360.00	28.80	30.00	Cumple
2	\$ 437,500.00	\$ 48,125.00	9.09	360.00	39.60	45.00	Cumple
3	\$ 546,875.00	\$ 68,359.38	8.00	360.00	45.00	45.00	Cumple
4	\$ 683,593.75	\$ 102,539.06	6.67	360.00	54.00	55.00	Cumple
5	\$ 854,492.19	\$ 162,353.52	5.26	360.00	68.40	50.00	No Cumple
6	\$ 1,068,115.23	\$ 224,304.20	4.76	360.00	75.60	60.00	No Cumple
7	\$ 1,335,144.04	\$ 333,786.01	4.00	360.00	90.00	75.00	No Cumple

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Como se puede observar los ejemplos 1, 2, 3 y 4 cumplen la política, por lo que puede concluirse que la compañía está ejerciendo una administración prudente de sus existencias, lo cual conlleva a seguir ejecutando las acciones que le han permitido una adecuada salud financiera en ese sentido; el ejemplo cuatro esta en cumplimiento exacto. Los ejemplos 5, 6 y 7, deben ser sujetos a estrategias urgentes encaminadas a garantizar el cumplimiento de la política establecida por la administración, mayormente el ejemplo 7, en el cual el incumplimiento con

relación a la política es de 15 días, y la política ya es bastante flexible al considerar 75 días de bodegaje de inventarios, es de considerar que esto conlleva gastos de seguridad del inventario, almacenaje, entre otros.

Estrategias para administrar este indicador

Las estrategias para administrar los días de inventario y garantizar su cumplimiento con la política incluyen lo siguiente:

- 1) Preparar un adecuado pronóstico o presupuesto de ventas, incluyendo la identificación de aquellos productos que más se comercializan, y los que tienen una rotación menor, esto con el objetivo de enfocar la administración de tales productos, adicionalmente se debe evaluar la precisión de tal presupuesto de ventas, es decir que este apegado a la realidad y no se presenten cifras poco realistas o inalcanzables.
- 2) No todos los inventarios de la compañía tienen un plazo idéntico de realización, existe productos que tienen una rotación de inventarios de treinta días, mientras que otros tienen un movimiento mucho mayor, y se venden cada 5 días o menos, en ese sentido no puede tenerse una misma política para todos los bienes, la administración debe evaluar apropiadamente estos plazos de realización de sus inventarios y administrar, sus compras, pagos y presupuestos en consecuencia.
- 3) En la administración de los inventarios, es necesario tomar en cuenta los días en que el pedido tarda en llegar a bodega, el plazo en que se tarda en llegar al cliente en caso corresponda, entre otros tiempos que se deben administrar, todo esto debe ser tomado en cuenta a la hora de realizar la compra, implementando el modelo justo a tiempo, de forma correcta, para no sobre inventariar a la compañía de forma inadecuada, generando mayores riesgos de obsolescencia, deterioro y consecuentemente las pérdidas que esto conlleva.

4) Mantener estadísticas y reportes que demuestren los movimientos de inventario, incluyendo los que tienen mayor y menor rotación, para coordinar apropiadamente los abastecimientos requeridos.

5) Entre otras.

5.1.5.3 Rotación de cuentas por pagar

Este indicador permite identificar el número de veces que rota la cartera de cuentas por pagar en el periodo de tiempo en análisis, y consecuentemente también permite conocer los días de periodo de pago, de tal manera de identificar los plazos en los que se generan los flujos de efectivo por pagos efectuados a proveedores y comprobar si los mismos están en sintonía con los plazos de créditos establecidos en la política de crédito. El objetivo de monitorear este indicador es presupuestar los desembolsos necesarios, asegurando la disponibilidad para el pago de las obligaciones y consecuentemente conservando la relación sana con los proveedores de la compañía; su fórmula de cálculo es la siguiente:

Tabla 55: Rotación de cuentas por pagar

N°	Indicador	Cálculo	Interpretación
1	Rotación de Cuentas por pagar	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{CxP Promedio}}$	No hay un indicador apropiado, pero entre menos es la rotación, implica que el periodo de pago es más largo, lo cual es ventajoso para la compañía.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Habiendo calculado la rotación de las cuentas por pagar, es importante calcular los días que se tarda la compañía en pagar las compras al crédito, es decir, los días en que sale el flujo de efectivo producto de los pagos a proveedores, para esto se aplica la formula siguiente:

Tabla 56: Ejemplo de rotación de cuentas por pagar

N°	Indicador	Cálculo	Interpretación
1	Días de Cuentas por pagar	$\frac{360 \text{ Días}}{\text{Rotación de CxP}}$	Este indicador debe interpretarse a la luz de la política de cuentas por pagar establecida por la compañía, observando el cumplimiento de la misma.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Si la política de la compañía es pagar a 50 días crédito, la formula anterior indicara si tal política se está cumpliendo o si deben implementarse estrategias encaminadas a garantizar su cumplimiento. A continuación, se presentan distintos ejemplos de rotación de cuentas por pagar y días de pago y su comparación con una política de días de cuentas por pagar supuesta:

Tabla 57: Ejemplos de rotación de cuentas por pagar

N°	Costo de Ventas	Promedio CxP	Rotación de CxP	Días del año	Días de Pago	Días Según política de CxP	Conclusión
1	\$ 150,000.00	\$ 10,500.00	14.29	360.00	25.20	30.00	Cumple
2	\$ 187,500.00	\$ 16,875.00	11.11	360.00	32.40	35.00	Cumple
3	\$ 234,375.00	\$ 25,781.25	9.09	360.00	39.60	40.00	Cumple
4	\$ 292,968.75	\$ 35,742.19	8.20	360.00	43.92	45.00	Cumple
5	\$ 366,210.94	\$ 54,931.64	6.67	360.00	54.00	50.00	No Cumple
6	\$ 457,763.67	\$ 77,819.82	5.88	360.00	61.20	55.00	No Cumple
7	\$ 572,204.59	\$ 114,440.92	5.00	360.00	72.00	60.00	No Cumple

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

Como se puede observar los ejemplos 1, 2, 3 y 4 cumplen la política, por lo que puede concluirse que la compañía está ejerciendo una administración prudente de los saldos con proveedores, por tanto, únicamente se debe seguir ejecutando las acciones que han permitido el debido cumplimiento de la política; en los ejemplos 5, 6 y 7, la compañía no está cumpliendo la política de cuentas por pagar, por lo que se deben ejecutar acciones que permitan lograr tal cumplimiento. La buena relación con los proveedores y el cumplimiento de los compromisos asumidos es señal de prestigio y buena reputación para la MYPE, en ese sentido debe guardarse

siempre su cumplimiento oportuno.

Estrategias para administrar este indicador

La administración de las cuentas por pagar es indispensable, pues la quiebra de un negocio se hace evidente cuando la compañía no puede cumplir con sus obligaciones ante terceros, cayendo por tanto en impago, y generando mala reputación para la compañía, y consecuentemente el cierre de operaciones.

1) Es indispensable el uso de presupuestos, tanto de ventas como de compras, de tal manera que se pueda valorar apropiadamente las entradas y salidas de efectivo que se tendrán durante el periodo, y con base a este generar las políticas de crédito necesarias.

2) Preparar un calendario de pagos, incluyendo fecha de compra, número de factura, monto, concepto, plazo de pago acordado, fecha estimada para el pago, en cumplimiento de la política de cuentas por pagar, persona de contacto del proveedor y forma de pago.

3) Evaluar el perfil al momento de elegir a los proveedores con los que desea trabajar la MYPE, a veces no es lo más conveniente elegirlos en función al precio de los bienes a comprar, es más ventajoso tomar en cuenta otros factores tales como: condiciones de pago, ubicación; garantías ofrecidas, trayectoria en el mercado, entre otras.

4) Respetar los plazos de pago de los proveedores, ordenado el calendario de pagos, por aquellas facturas que están más próximas a vencer.

5) Mantener una excelente comunicación con los proveedores, para manejar disculpas formales en caso que no se pueda cumplir con una fecha de pago acordada, esto es importante porque denota que la administración de la MYPE es integra y con fuertes valores.

6) En línea con la estrategia anterior y mediante una buena comunicación con los proveedores, es posible la negociación de descuentos por pronto pago, con lo cual se podrían

aprovechar los excesos de liquidez en caso de tenerse.

7) Establecer alertas o recordatorios de pago, garantizando que se cumpla siempre la fecha pactada con los proveedores.

8) Entre otros.

5.1.6 Ciclo de conversión de efectivo

El ciclo de conversión de efectivo es una medida financiera que da la información de cuantos días se tarda la compañía en generar en efectivo, sus compras de inventarios. Este dato tiene mayor importancia en las compañías comerciales que se dedican a comprar y vender productos, es decir no producen, solo comercializan. La relevancia del mismo está en determinar el efectivo necesario para las operaciones día a día de la compañía, considerando aquellos días en los que la compañía no ha podido ejecutar en efectivo sus ventas, debido a la política de créditos, y sin embargo ya realizó el pago de las compras a los proveedores en función de sus políticas de cuentas por pagar; en tal sentido el ciclo de conversión de efectivo puede mejorarse mediante las estrategias encaminadas a administrar las políticas de cuentas por cobrar, rotación de inventarios y cuentas por pagar; en tal sentido, se encuentra directamente vinculado a la administración del capital de trabajo que se ha estudiado anteriormente.

La fórmula para determinar el ciclo de conversión de efectivo es la que se presenta a continuación: $CCE = PCI + PCC - PCP$, donde:

CCE = Ciclo de conversión de efectivo.

PCI = Periodo de conversión de inventario, que es el equivalente a los días en los cuales el inventario se convierte en venta.

PCC = Periodo de cobro de las cuentas por cobrar, es decir los días en los que las cuentas por cobrar por ventas al crédito se convierten en efectivo.

PCP = Periodo de conversión de las cuentas por pagar; es decir los días en los que los saldos por pagar son cancelados a los proveedores.

En tal sentido, partiendo de los ejemplos antes explicados para la determinación de los días de cuentas por cobrar, días de inventarios y días de cuentas por pagar, se resumen ejemplos del ciclo de conversión de efectivo.

Tabla 58: Ejemplos de ciclo de conversión de efectivo

Nº	PCI Días de Inventario	Mas	PCC Días de CxC	Menos	PCP Días de CxP	Igual	CCE
1	28.80	+	28.80	-	25.20	=	32.40
2	39.60	+	34.20	-	32.40	=	41.40
3	45.00	+	39.60	-	39.60	=	45.00
4	54.00	+	46.80	-	43.92	=	56.88
5	68.40	+	54.00	-	54.00	=	68.40
6	75.60	+	61.20	-	61.20	=	75.60
7	90.00	+	72.00	-	72.00	=	90.00

Fuente: Elaboración propia, con base en la información del marco teórico y los datos recolectados

El ciclo de conversión de efectivo muestra los días que la compañía debe financiar sus salidas de efectivo, por ejemplo: pagos de planillas, gastos generales del negocio, mantenimientos, pagos de impuestos, y otras salidas que se ejecutan.

No existe un indicador mínimo ni máximo estándar para todas las MYPES comerciales, el mismo debe estructurarse de forma particular, teniendo en cuenta las políticas de cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar; buscando siempre mantener el efectivo necesario para hacer frente a las obligaciones, sin caer en impago.

La MYPE debe tener presente cuál es su necesidad de flujo de caja, en función del ciclo de conversión de efectivo, e incluir las políticas de administración de liquidez y solvencia, manejando límites prudentes para poder reaccionar a cualquier escenario que impida la ejecución de alguna cuenta por cobrar.

Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones.

Como resultado de los datos obtenidos, de la investigación y el análisis aplicado a las MYPES comerciales del departamento de San Salvador, se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

6.1 Conclusiones:

El estudio realizado permitió obtener las conclusiones que se detallan a continuación, no son las únicas que pueden existir, pero son las más relevantes en función del objetivo que pretende la investigación presentada.

- 1) Las micro y pequeñas empresas representan más del 90% del empresariado salvadoreño, siendo las comerciales, las más relevantes en el sector empresarial de El Salvador.
- 2) Dado lo anterior, las MYPES, son las que dinamizan la economía salvadoreña, generando fuentes de empleo importantes y reinvertiendo las ganancias obtenidas de su actividad comercial, siendo esto completamente diferente a la gran empresa que generalmente exporta las ganancias obtenidas en el país, a sus compañías matrices, en la mayoría de los casos domiciliadas en paraísos fiscales o países con regímenes fiscales de baja tributación.
- 3) Las micro y pequeñas empresas monitorean constantemente la variable de ingresos, costos y gastos en sus negocios; sin embargo, no tienen indicadores que les permita identificar mínimos y máximos posibles, y por tanto tomar acción cuando tal variable este en el mínimo permitido o máximo aceptable, según corresponda. En ese sentido se espera que lo presentado en este trabajo de investigación sea de mucha utilidad.
- 4) Las MYPES que realizan monitoreo de las variables importantes en sus negocios, generalmente lo hacen de forma mensual, y muchas de ellas lo hacen con una periodicidad más larga, lo cual no permite la oportunidad en las mediciones y por ende la toma de decisiones

necesaria en el momento justo de tal manera de garantizar la continuidad de su negocio.

5) Todas las micro y pequeñas empresas sujetas a investigación, en los últimos dos años, han experimentado problemas en su actividad comercial, ya sea relacionado con disminución en sus ingresos o incremento en los costos y gastos, factores que llevan también a problemas de liquidez.

6) Cuando estas empresas presentan problemas con su flujo de caja o situaciones de liquidez, generalmente retrasan pagos a proveedores, y en segundo caso posponen pagos de préstamos bancarios, y en tercer lugar pueden retrasar los pagos de cotizaciones sociales o previsionales, lo cual es perjudicial para sus empleados. Además, retrasar pagos a proveedores también repercute en toda la economía salvadoreña, cuando ese proveedor es otra micro o pequeña empresa, quien también ve afectado su flujo de caja; convirtiéndolo en un afectivo sistémico.

7) Las instituciones investigadas identificaron la dificultad de recuperación de sus cuentas por cobrar como una de las causas principales en sus problemas de liquidez, por lo que se hace necesario implementar estrategias apropiadas de políticas de créditos, que contemplen desde la aceptación de nuevos clientes a la forma de recuperación, para controlar la disponibilidad de efectivo administrándola de forma prudente para tener cubierto el ciclo de efectivo.

8) Generalmente no tienen debidamente formalizados manuales y políticas operativas, lo cual hace más difícil continuar en caso de que el propietario o persona en la compañía que tenga el conocimiento falte, incrementando por tanto el riesgo de quiebra.

9) Las MYPES no tienen debidamente estructurado un plan de contingencia que detalle claramente situaciones adversas y como responder ante ellas, tal cual lo aplican las instituciones del sistema financiero por disposiciones del ente regulador, lo cual les permite mantenerse en el

mercado ante situaciones difíciles.

10) Las MYPES no tienen conocimiento de la legislación salvadoreña que trata la quiebra y como aplicar la misma, adicionalmente consideran apropiado revisar la misma, y más apoyo estatal para las micro y pequeñas empresas en situaciones adversas o riesgo elevado de quiebra de sus negocios.

6.2 Recomendaciones:

Como resultado de la investigación realizada se pueden plantear las siguientes recomendaciones:

- 1) Las MYPES, deben monitorear constantemente las variables más importantes que permitan garantizar la continuidad de sus negocios, para realizar este monitoreo deben tener parámetros mínimos y máximos debidamente establecidos de acuerdo con el tipo de productos comercializados y determinar acciones necesarias cuando las cifras de la compañía estén cerca de los límites mínimos y máximos establecidos. Se recomienda tomar en cuenta lo establecido en este trabajo de investigación, y cualquier información de indicadores financieros que sea apropiada a la compañía.
- 2) Se recomienda establecer una periodicidad idónea en función del tipo de bienes comercializados, para el monitoreo de las variables, de tal manera que se puedan tomar decisiones de forma oportuna, encaminadas a garantizar la continuidad de los negocios.
- 3) Determinar el ciclo de efectivo de tal manera que siempre se garantice la liquidez y solvencia necesaria para hacer frente al pago de proveedores, préstamos bancarios, impuestos que se generan de forma mensual, cotizaciones de seguridad social y previsional de los empleados, entre otros.
- 4) También se recomienda a las PYMES estructurar de forma escrita y actualizada sus

manuales de operación, políticas y normas, de tal manera que se garantice el conocimiento apropiado de las actividades realizadas y la continuidad de los negocios en caso de ausencia de la persona emprendedora que inicio con la micro y pequeña empresa.

5) Se recomienda a las MYPES, evaluar la elaboración de un plan de contingencia, incluyendo las situaciones adversas a las que se ven enfrentadas, de acuerdo con el tipo de producto que comercializan, incluyendo las formas en las que pueden hacerle frente, y detallar este plan debidamente escrito, de tal manera que se tenga una ruta o código a seguir en situaciones adversas para la compañía.

6) Al Estado salvadoreño, a través de las instituciones correspondientes, se recomienda organizar eventos de difusión de la legislación aplicable en temas de quiebra empresarial; a efectos de que las MYPES puedan conocer tal normativa y saber cómo apoyarse en ella en situaciones de insolvencia, iliquidez e indicadores de quiebra.

7) Al Estado salvadoreño se recomienda también, estudiar el marco normativo actual, y evaluar posibles modificaciones, tomando de ejemplo la normativa y legislación de quiebra aplicada en Estados Unidos, buscando siempre garantizar la continuidad de las MYPES, pues como se ha expresado son las que mantienen dinamizada la economía salvadoreña.

Capítulo 7 Bibliografía

- Bilancio, G. (2006). Estrategia: equilibrio entre el caos y el orden para anticipar. 2006: Pearson Educación.
- Cesar Augusto, B. (2010). Metodología de la Investigación. En B. Cesar Augusto, Metodología de la Investigación (Tercera ed., pág. 198). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Cleri, C. (2007). El Libro de Las Pymes. Ediciones Granica S.A.,.
- David, F. R. (1997). Conceptos de administración estratégica. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Decreto 667. (16 de Mayo de 2014). Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. San Salvador, San Salvador, El El Salvador. Recuperado el 18 de 12 de 2018, de conamype: <https://www.conamype.gob.sv/temas-2/ley-mype/>
- Domínguez, J. M. (2005). El riesgo de mercado: su medicion y contro. Delta Publicaciones.
- El ciclo de vida de las empresas. (s.f.). Recuperado el 9 de Diciembre de 2017, de IDaccion Business News: <http://idnews.idaccion.com/el-ciclo-de-vida-de-las-empresas/#comments>
- estrategiaynegocios.net. (19 de Mayo de 2015). El Salvador: 99% de mype generan 35% del PIB. Recuperado el 25 de Septiembre de 2018, de <https://www.estrategiaynegocios.net>: <https://www.estrategiaynegocios.net/inicio/841666-330/el-salvador-99-de-mype-generan-35-del-pib>
- FUSADES. (2006). Informe de Desarrollo Económico y Social: Hacia una MIPRYME más competitiva. San Salvador: Departamento de Estudios Enocómicos y Sociales.
- FUSADES. (1 de Agosto de 2006). La quiebra en El Salvador: situación actual y perspectivas de reformas. Boletín de estudios legales. San Salvador, San Salvador, El Salvador.

- Recuperado el 20 de Septiembre de 2018, de
http://fusades.org/sites/default/files/investigaciones/boletn_no._68_agosto_2006_pdf_0.pdf
- Gómez, M. M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Editorial Brujas.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). Metodología de la investigación. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Libro Blanco de la Microempresa. (2 de Enero de 1997). Recuperado el 4 de Noviembre de 2017, de Red mujeres:
http://www.redmujeres.org/biblioteca%20digital/libro_blanco_microempresa.pdf
- Monte, B. (2003). Risk mapping and key risk indicators in operational risk management. Scandizzo, 34(2-2005), 231-256.
- Real Academia Española., 23 edición. (2001). Recuperado el 9 de 12 de 2017, de Diccionario de la Lengua Española: <http://dle.rae.es/?id=UpUIfRT>
- Rodríguez, L. d. (1999). Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia. ESIC Editorial, 1999.
- Romero Pineda, R. (s.f. de s.f. de s.f.). La quiebra de las empresas. Recuperado el 18 de Septiembre de 2018, de CNR:
http://www.cnr.gob.sv/documentos/rc/cl/quiebra_empresas_Dr_Rromero_Pineda.pdf
- Scandizzo, P. L. (2003). Risk mapping and key risk indicators in operacion risk management (Vol. 34).
- Sesión No. CD-05/11. (2011). NPB4-47: NORMAS PARA LA GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS . San Salvador.

Torres, C. A. (2006). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson Educación.

Vivanco, M. (2005). Muestreo Estadístico. Diseño Y Aplicaciones. (E. Universitaria, Ed.) Editorial Universitaria.

Anexo A. Instrumento de investigación: Cuestionario

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

CUESTIONARIO

Tema de investigación: “Estrategias para evitar la quiebra en las micro y pequeñas empresas comerciales en el municipio y departamento de san salvador, El Salvador”

Objetivo: Recolectar datos sobre la planificación financiera para evitar o sobrellevar momentos de crisis por los comerciantes del municipio de San Salvador

Indicaciones: marque con una “x” la respuesta correcta, y complete las preguntas en las cuales sea necesario.

Investigadores

Lic. José Luis Juárez Jovel	jljuarezjovel@gmail.com	Cel. 6420-6113
Lic. Krister Eduardo Nieto Hernández	krisnhndz@gmail.com	Cel. 7643-4494

Generalidades:

Municipio donde reside la empresa

- San Salvador
- Otro

Marque el número de empleados que tiene su empresa:

De 1 a 10 _____

De 11 a 50 _____

Más de 50 _____

Cargo de persona encuestada: _____

Preguntas:

1. ¿Marque los siguientes ítems que tienen un monitoreo de sus variaciones? (Variación: cambio ya sea en aumento o disminución del valor) *
 - Ingresos
 - Costos
 - Gastos
 - Rentabilidad (por tienda, negocio, producto, etc.)
 - Ganancia operativa (Ingresos – Costos)
 - Rotación de inventario
 - Cuentas por cobrar
 - Cuentas incobrables (porcentaje)
 - Cuentas por pagar

- Disponibilidad (Efectivo)
 - Otro: _____
2. ¿De todos los ítems marcados en la pregunta anterior, ¿Cuáles tienen establecido mínimos y máximos de variación? Puede marcar más de un ítem. *
- Ingresos
 - Costos
 - Gastos
 - Rentabilidad (por tienda, negocio, producto, etc.)
 - Ganancia operativa (Ingresos – Costos)
 - Rotación de inventario
 - Cuentas por cobrar
 - Cuentas incobrables
 - Cuentas por pagar
 - Disponibilidad (Efectivo)
 - Other:
3. ¿Con que periodicidad realiza el monitoreo de las variables mencionadas en la pregunta anterior? *
- Diaria
 - Semanal
 - Mensual
 - Trimestral
 - Semestral
 - Anual
 - Other:
4. En los últimos dos años ¿Ha experimentado un cambio mucho mayor al normal de las siguientes situaciones? *
- Disminución de los ingresos
 - Incremento en costos y/o gastos
 - Liquidez
5. Ha tenido alguno de los siguientes inconvenientes en el flujo de efectivo en los últimos dos años. Puede marcar más de un ítem. *
- Postergar pago de créditos bancarios o informales
 - Postergar pago de proveedores
 - Realizar recuperación de cuentas por cobrar anticipadamente
 - Realizar factoraje (vender cuentas por cobrar)
 - Aplazar pago de salarios a empleados
 - Posponer pago de obligaciones sociales (ISSS, AFP, entre otros)
 - Posponer pago de impuestos
 - Posponer pago de servicios básicos (agua, luz eléctrica, entre otros)
 - Otro:

6. ¿Cuáles son las causas que ha provocado el deterioro en el flujo de efectivo? Puede marcar más de un ítem. *
- Dificultad para recuperar cuentas por cobrar
 - Disminución de clientes
 - Competencia
 - Dificultades con el proveedor (aumento de precio, condiciones de crédito, negación de venta)
 - Delincuencia (robos, extorciones, amenazas, etc)
 - Otro:
7. ¿Ha realizado diferentes escenarios en caso que una o más variables marcadas en la pregunta uno se deteriore de forma repentina? *
- Sí
 - No
 - Otro:
8. ¿Tiene opciones de financiamiento si llegará a necesitarlo en el corto plazo (6 meses)? *
- Sí
 - No
9. ¿Qué estrategia utilizó para revertir la dificultad en el efectivo? Puede marcar más de un ítem. *
- Disminuir precio
 - Modificar la política de cuentas por cobrar, concediendo más plazo
 - Dar más producto por el mismo precio (ofertas)
 - Negociar con los proveedores (precio, plazo, entre otros)
 - reestructuración (despidos, cierre de sucursales, líneas de productos, etc.)
 - Solicitar crédito
 - Otro:
10. ¿Su negocio ha pasado por algún proceso de embargo por un acreedor?*
- Sí
 - No
11. ¿Qué efecto provoco el embargo en su fuente de ingreso? *
- Continuar con el negocio que tenía a menor escala
 - Iniciar otro negocio desde cero
 - Dependier económicamente de alguien más
 - No provoco ningún efecto
 - Otro
12. ¿Su empresa cuenta con?:. Puede marcar más de uno. *
- Política de crédito a clientes (N/A si las ventas son al contado)
 - Política de efectivo (cuanto efectivo mantener en el corto plazo)
 - Contrato con proveedores (para asegurar siempre inventario o servicios)
 - Seguro para inventario, bodega o similares
 - Seguro para la flota vehicular (N/A si no posee vehículo)
 - política de administración de inventario

- Otro:

13. ¿Tiene un plan de contingencia (que hacer en casos de crisis, falta de efectivo por ej.) por escrito para asegurar la continuidad de su negocio? *

- Sí
- No

14. ¿Considera que la legislación actual protege al empresario en caso de llegar a quiebra o una situación de insolvencia? *

- Sí
- No

15. ¿Conoce las leyes que apoyan al deudor en caso de insolvencias o quiebras? *

- Sí
- No

16. ¿Considera que es necesario una revisión a las leyes actuales para las personas que llegan a un proceso de quiebra? *

- Sí
- No

17. Desea agregar algún comentario (No es obligatorio)

Anexo B. Estados financieros básicos para el análisis financiero

Si bien es cierto las formas para ejecutar un análisis financiero en general son variadas dependiendo del tipo de bienes que comercializa la MYPE, se puede adoptar un modelo básico para el análisis. Es importante considerar que existen dos enfoques, estos son el análisis vertical y el análisis horizontal.

El análisis vertical presenta la composición de los estados financieros como tal, representando el porcentaje del activo total que representa cada cuenta en el balance general, y en el estado de resultados, el porcentaje de cada costo y gasto en relación a las ventas, es decir para determinar este análisis se divide cada elemento del balance entre el total del activo o pasivo y patrimonio según corresponda, y cada cuenta de costos y gastos entre el total de las ventas reportadas por la entidad.

En el análisis horizontal se comparan dos o más años y se determina la variación del año más reciente respecto al año anterior o según se desee en el análisis, adicionalmente se debe determinar un porcentaje de variación, para esta determinación se divide la variación entre el saldo del año anterior y esto representa cuanto ha crecido o decrecido el año actual con relación al año anterior.

Teniendo los dos enfoques de análisis antes mencionadas con los saldos así comparados se deberían calcular los indicadores establecidos en el presente documento, para evaluar el cumplimiento de los mínimos o máximos determinados por la administración de la compañía, de tal manera de tomar las acciones correctivas o estrategias encaminadas al cumplimiento de los indicadores que garanticen la continuidad de la compañía a lo largo del tiempo.

Los formatos generales de los estados financieros sujetos a análisis son los que se presentan a continuación.

SOCIEDAD ABC, S.A. DE C.V.
ANALISIS VERTICAL
ESTADO DE RESULTADOS
En Dólares Estadounidenses

	2019	%	2018	%
VENTAS	\$ -		\$ -	
- COSTO DE VENTAS	\$ -		\$ -	
UTILIDAD BRUTA	\$ -		\$ -	
- GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ -		\$ -	
- GASTOS DE VENTA	\$ -		\$ -	
- DEPRECIACION	\$ -		\$ -	
UTILIDAD OPERATIVA	\$ -		\$ -	
+ OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ -		\$ -	
- GASTOS FINANCIEROS	\$ -		\$ -	
- OTROS EGRESOS	\$ -		\$ -	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -		\$ -	
- IMPUESTOS	\$ -		\$ -	
UTILIDAD NETA	\$ -		\$ -	

SOCIEDAD ABC, S.A. DE C.V.
ANALISIS HORIZONTAL
ESTADO DE RESULTADOS
En Dolares Estadounidenses

AÑO	Variacion 2019 - 2018			
	2019	2018	Absoluta (US\$)	Relativa (%)
VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	-
- COSTO DE VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	-
UTILIDAD BRUTA	\$ -	\$ -	\$ -	-
- GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ -	\$ -	\$ -	-
- GASTOS DE VENTA	\$ -	\$ -	\$ -	-
- DEPRECIACION	\$ -	\$ -	\$ -	-
UTILIDAD OPERATIVA	\$ -	\$ -	\$ -	-
+ OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ -	\$ -	\$ -	-
- GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	-
- OTROS EGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	-
- IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ -	-
UTILIDAD NETA	\$ -	\$ -	\$ -	-

SOCIEDAD ABC, S.A. DE C.V.
ANALISIS VERTICAL
BALANCE GENERAL
En Dolares Estadounidenses

	2019	Porcentaje de Participación	2018	Porcentaje de Participación
Efectivo y equivalentes	\$ -		\$ -	
Cuentas por cobrar	\$ -		\$ -	
Inventarios	\$ -		\$ -	
Diferidos	\$ -		\$ -	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ -		\$ -	
ACTIVOS FIJOS				
Terrenos	\$ -		\$ -	
Edificaciones	\$ -		\$ -	
(-) Depreciación acumulada	\$ -		\$ -	
Edificaciones neto	\$ -		\$ -	
Maquinaria y equipo	\$ -		\$ -	
(-) Depreciación acumulada	\$ -		\$ -	
Maquinaria y equipo neto	\$ -		\$ -	
Muebles y enseres	\$ -		\$ -	
(-) Depreciación acumulada	\$ -		\$ -	
Muebles y enseres neto	\$ -		\$ -	
Equipo de transporte	\$ -		\$ -	
(-) Depreciación acumulada	\$ -		\$ -	
Equipo de transporte neto	\$ -		\$ -	
Equipo de computo	\$ -		\$ -	
(-) Depreciación acumulada	\$ -		\$ -	
Equipo de computo neto	\$ -		\$ -	
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	\$ -		\$ -	
TOTAL ACTIVOS	\$ -		\$ -	
Obligaciones financieras	\$ -		\$ -	
Proveedores	\$ -		\$ -	
Cuentas por pagar	\$ -		\$ -	
Impuestos por pagar	\$ -		\$ -	
Obligaciones laborales	\$ -		\$ -	
Otros pasivos	\$ -		\$ -	
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ -		\$ -	
Obligaciones financieras de largo plazo	\$ -		\$ -	
Cuentas por pagar partes relacionadas	\$ -		\$ -	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ -		\$ -	
TOTAL PASIVOS	\$ -		\$ -	
Capital	\$ -		\$ -	
Reserva legal	\$ -		\$ -	
Utilidades de ejercicios anteriores	\$ -		\$ -	
Utilidades del ejercicio	\$ -		\$ -	
TOTAL PATRIMONIO	\$ -		\$ -	
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ -		\$ -	

SOCIEDAD ABC, S.A. DE C.V.
ANALISIS HORIZONTAL
BALANCE GENERAL
En Dolares Estadounidenses

			Variacion 2019 - 2018	
	2019	2018	Absoluta US\$	Relativa (%)
Efectivo y equivalentes	\$ -	\$ -	\$ -	
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	
ACTIVOS FIJOS	\$ -	\$ -	\$ -	
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	
Edificaciones	\$ -	\$ -	\$ -	
(-) Depreciación acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	
Edificaciones neto	\$ -	\$ -	\$ -	
Maquinaria y equipo	\$ -	\$ -	\$ -	
(-) Depreciación acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	
Maquinaria y equipo neto	\$ -	\$ -	\$ -	
Muebles y enseres	\$ -	\$ -	\$ -	
(-) Depreciación acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	
Muebles y enseres neto	\$ -	\$ -	\$ -	
Equipo de transporte	\$ -	\$ -	\$ -	
(-) Depreciación acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	
Equipo de transporte neto	\$ -	\$ -	\$ -	
Equipo de computo	\$ -	\$ -	\$ -	
(-) Depreciación acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	
Equipo de computo neto	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL ACTIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	
Obligaciones financieras	\$ -	\$ -	\$ -	
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	
Obligaciones laborales	\$ -	\$ -	\$ -	
Otros pasivos	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ -	\$ -	\$ -	
Obligaciones financieras de largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	
Cuentas por pagar partes relacionadas	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL PASIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	
Capital	\$ -	\$ -	\$ -	
Reserva legal	\$ -	\$ -	\$ -	
Utilidades de ejercicios anteriores	\$ -	\$ -	\$ -	
Utilidades del ejercicio	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL PATRIMONIO	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ -	\$ -	\$ -	