

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO



TRABAJO DE POSGRADO
DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS A FIN DE INCREMENTAR LA
RENTABILIDAD EN LAS PYMES DEL SECTOR SERVICIO EN LA ZONA DE
SONSONATE DEL DEPARTAMENTO DE SONSONATE

PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO (A) EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

PRESENTADO POR
JOSE ISMAEL GARCÍA PÉREZ
HILDA RAQUEL RUGAMAS VEGA

DOCENTE ASESOR
MAESTRO LEÓNIDAS ALEXANDER ORDOÑEZ MARROQUÍN

SEPTIEMBRE, 2019
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO
VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ
SECRETARIO GENERAL

M.Sc. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA
DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
AUTORIDADES



DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
DECANO

M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS
VICEDECANO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

M.Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA
SECRETARIO

M.Sc. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA
DIRECTORA DE ESCUELA DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirnos hacer realidad nuestros sueños de terminar este proceso de formación. A nuestro asesor el máster Leónidas Alexander Ordoñez Marroquín por su esfuerzo en brindarnos valiosas sugerencias y críticas constructivas para que se concluya el trabajo iniciado. A nuestras familias por su apoyo incondicional sin ellos no hubiese sido posible llegar a estos momentos.

“Todas las cosas por él fueron hechas, y sin él nada de lo que ha sido hecho, fue hecho” Juan 1:3. A Dios sea la Gloria porque en su voluntad fue posible este proyecto.

INDICE

INTRODUCCION	viii
CAPITULO I: EL PROBLEMA	10
1.1 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	11
1.3 OBJETIVOS	11
1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIADDEL ESTUDIO	11
1.5 LIMITACIONES Y ALCANCES	13
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA	14
2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	14
2.2. TEORIAS Y CONCEPTOS	21
2.3 MARCO LEGAL DE LA PYMES.....	25
2.4 CONTEXTUALIZACION	29
2.5 GENERALIDADES DE LA PYME	30
CAPITULO III: DISEÑO METOLOGICO	33
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACION	33
3.2 TIPO DE ESTUDIO	33
3.3 POBLACION Y MUESTRA.....	34
3.4 TECNICAS E INSTRUMENTOS.....	34
3.5 SISTEMA DE HIPOTESIS	35
3.6. OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS	36
CAPITULO IV. DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS A FIN DE INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LAS PYMES DEL SECTOR SERVICIO.	37
4.1 GENERALIDADES.	37
4.2 DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS	39
4.3 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	41
4.4 ANÁLISIS FINANCIERO DE DATOS HISTÓRICOS	42
4.4.1 ANALISIS VERTICAL.....	42
4.4.2 ANALISIS HORIZONTAL.....	47
4.4.3 RAZONES FINANCIERAS	51

4.4.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	54
4.5 INFORME DEL ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	64
4.6 DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD.	66
4.6.1Estrategias para mejorar los ingresos	67
4.6.2 Estrategia para mejorar el margen de rentabilidad.....	68
4.7 GOBIERNO CORPORATIVO AJUSTADO A LAS PYMES	71
4.8 POLITICAS PARA LA IMPLEMENTACION DE GOBIERNO CORPOTATIVO	75
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
5.1. CONCLUSIONES	84
5.2 RECOMENDACIONES.....	85
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	La PYMES en la región.
Figura 2	Las empresas en El Salvador.
Figura 3	Proceso de implementación de las estrategias empresarial.
Figura 4	Tasa de crecimiento de la industria y/o del mercado
Figura 5	Estructura organizativa actual.
Figura 6	Estructura organizativa propuesta.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Tamaño de las empresas y su capacidad de ingresos.
Tabla 2	Clasificación de las empresas salvadoreñas adoptado por el BCR.
Tabla 3	Análisis vertical del balance general.
Tabla 4	Análisis vertical del estado de resultado.
Tabla 5	Análisis horizontal del balance general.
Tabla 6	Análisis horizontal del estado de resultado.
Tabla 7	Razones financieras.
Tabla 8	Interpretación de datos.
Tabla 9	El rendimiento sobre la inversión operativa neta RION.
Tabla 10	El GEO, generación económica operativa.
Tabla 11	Flujo de caja operativa (FCO).
Tabla 12	Flujo de caja libre (FCL).
Tabla 13	Calculo EVA.
Tabla 14	Cálculo de análisis DUPON.
Tabla 15	Ratios de rentabilidad.
Tabla 16	Porcentaje para mejorar las cuentas por cobrar.
Tabla 17	Cálculo para mejorar la proyección de inventarios.
Tabla 18	Balance general proyectados.
Tabla 19	Estado de resultados proyectados.
Tabla 20	Razones financieras proyectadas.
Tabla 21	Cálculo de análisis DUPON con datos proyectados.

INTRODUCCIÓN

Las empresas PYMES en El Salvador se encuentran con una serie de obstáculos y dificultades que se ven obligadas a enfrentar problemas muy complejos y difíciles como son: la baja productividad, informalidad en cuanto a cumplimiento de obligaciones de ley, baja remuneración a los factores productivos y en especial a la mano de obra. Cuestión por la que debemos preocuparnos por encontrar verdaderas propuestas que ayuden a su desarrollo sostenible.

Las pequeñas y medianas empresas por lo general constituyen algunos problemas por ser de índole familiar, no suelen asegurar su continuidad a largo plazo ya que cada año surgen nuevas empresas y solo algunas lograr superar el año o más de actividad. Además, en los primeros años solo logran dar cobertura a las necesidades básicas de la empresa y de la familia fundadora; por tanto, estas empresas no tienen la oportunidad de generar ganancias. Además, cuando las empresas generan rentabilidad negativa, se dice que está destruyendo el valor de esta. La situación puede ser causada por diversos factores. Se observa que no existe profesionalismo en su gestión careciendo de estrategias financieras que permitan controlar y mejorar su grado elevado de endeudamiento, su bajo aporte de capital, sus costos operativos y gastos financieros elevados y costos variables desactualizados, los cuales, en conjunto, generar un elevado riesgo financiero que influye directamente en la negativa de financiamiento bancario, incumpliendo de pago a proveedores, sobreendeudamiento y pérdida de beneficios a sus propietarios.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) constituyen más del 90% de las empresas en la mayoría de los países del mundo. Las Pymes son la fuerza impulsadora que contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de empleo generando desarrollo económico de nuestro país.

El diseño de estrategias financieras hoy en día se impone como un tema importante en el ámbito de las PYMES, porque es importante la adopción de estas como un mecanismo que les ayuda a las empresas a alcanzar sus objetivos y los de sus grupos de interés. Se implementarán las estrategias para facilitar la generación de valor; se harán las recomendaciones de su

implementación y los beneficios que estas obtendrán. Se expondrá la definición de pequeña y mediana empresa (Pymes).

En el presente trabajo, se desarrolla el tema de diseño de Estrategias Financieras a fin de incrementar la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas en el sector servicio del departamento de Sonsonate. A continuación, detallamos una síntesis del contenido de cada capítulo que integra el desarrollo del tema de investigación:

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACION: Está compuesto por la Situación Problemática, Enunciado del Problema, Delimitación del Problema, Justificación, los Objetivos de la investigación.

CAPÍTULO II. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION: en este capítulo se desarrolla el tipo de estudio, método, población y muestra, técnicas e instrumentos, etapas de la investigación y procedimiento de análisis e interpretación de resultados.

CAPÍTULO III MARCO TEORICO: Está compuesto por enfoque de la investigación, tipo de estudio, población y muestra, técnicas e instrumentos, sistema de hipótesis y operacionalización de hipótesis.

CAPÍTULO IV DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERA A FIN DE INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LAS PYMES DEL SECTOR SERVICIO: Está Compuesto por las generalidades, diseño de estrategias financieras, antecedentes de la empresa, análisis financieros de datos históricos como el análisis vertical, análisis horizontal, razones financieras, análisis e interpretación de datos, informe de análisis de rentabilidad, diseño de estrategias financiera para incrementar la rentabilidad de la empresa de servicios de seguridad como estrategias para mejorar los ingresos y estrategias para mejorar el margen de rentabilidad.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: Se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

Las pequeñas y medianas empresas la mayoría afrontan problemas serios, por ser de índole familiar, no suelen asegurar su continuidad a largo plazo ya que cada año surgen nuevas empresas y solo algunas logran superar el año de actividad. Además, en los primeros años solo logran dar cobertura a las necesidades básicas de la empresa y de la familia fundadora; por tanto, estas empresas no tienen la oportunidad de generar ganancias.

Además, cuando las empresas generan rentabilidad negativa, se dice que está destruyendo el valor de esta. Esta situación puede ser causada por diversos factores, los cuales son: se observa que no existe profesionalismo en su gestión careciendo de estrategias financieras que permitan controlar y mejorar su grado elevado de endeudamiento, bajo aporte de capital, costos operativos y gastos financieros elevados y costos variables desactualizados, los cuales, en conjunto, generar un elevado riesgo financiero que influye directamente en la negativa de financiamiento bancario, incumpliendo de pago a proveedores, sobreendeudamiento y pérdida de beneficios para los inversionistas.

1.1.1. LIMITES TEÓRICOS

En la investigación de este tema se desarrolla el diseño de Estrategias Financieras a fin de incrementar la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas en el sector servicio del departamento de Sonsonate, con el objetivo de aportarle una valoración financiera y la existencia por años cumpliendo con su ciclo empresarial y con la alternativa de innovar permitiéndole la sostenibilidad en el tiempo.

1.1.2. LIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación será llevada a cabo en una empresa clasificada como Pyme del sector servicio, del departamento de Sonsonate, El Salvador.

1.1.3. LIMITACIÓN TEMPORAL

La investigación se realizará en el periodo que se establece para el proceso de tesis, que está comprendido entre febrero y septiembre del año dos mil diecinueve.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Genera valor el diseño de estrategias financieras en una pequeña o mediana empresa?

¿En qué forma el capital de trabajo se relaciona con la rentabilidad?

¿En qué medida el ciclo de caja se relaciona con la rentabilidad?

¿De qué forma el grado de endeudamiento afecta la rentabilidad?

¿El adecuado control de gastos financieros influye en la rentabilidad?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la generación de valor a través de la aplicación del diseño de estrategias financieras para las Pymes del sector servicio de Seguridad Privada, en la zona occidental del municipio de Sonsonate del departamento de Sonsonate.

1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Conocer como la implementación de estrategias financieras mitiga el riesgo de pérdidas financieras, para las Pymes del sector servicio de Seguridad Privada en la zona de occidente del municipio de Sonsonate, del departamento de Sonsonate.
- Identificar y medir el beneficio financiero de la aplicación de las estrategias financieras que genera las Pymes del sector servicio de Seguridad Privada, en la zona occidente del municipio de Sonsonate, del departamento de Sonsonate.

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

1.4.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Hoy en día una de los problemas actuales de las pequeñas y medianas empresas es que se enfrentan a obstáculos para generar rentabilidad, debido a que nada está por escrito o no existe una fórmula del éxito, que los oriente como generar rentabilidad o mayor rentabilidad, ya que los propietarios o administradores son empíricos o no cuentan con los conocimientos técnicos necesarios para tal fin, no obstante todo negocio necesita generar dinero para seguir operando, por lo cual es importante una cuidadosa planeación y administración financieras para impulsar su rentabilidad.

Las pequeñas y medianas empresas cada día se enfrentan a una mayor competencia, esto les genera una disminución en los márgenes de ganancia de los diferentes negocios o empresas. Debido a esto, para mantener la sostenibilidad del negocio en el largo plazo, resulta fundamental, determinar y analizar las variables que impactan tanto los ingresos como los costos generados. Una vez que esto se obtiene, se puede conocer cuáles industrias o empresas son las que generan rentabilidad y cuáles posiblemente resulten deficitarios.

En una pequeña empresa es todo un desafío para la tesorería administrar correctamente los recursos financieros a fin de que las operaciones sean rentables y se garantice la supervivencia de la organización. Ya sea que estén iniciando un negocio y que quieran alcanzar la rentabilidad o solo incrementar el margen de utilidad para reinvertir.

Para resolver esta problemática la investigación se orientará a los factores de éxitos o estrategias que sean una guía para la mediana y pequeñas empresas, que les garantice la supervivencia y además de generar rentabilidad y para algunas mayores rentabilidades.

El Salvador enfrenta una situación económica y social cada vez más compleja, lo que desde el punto de vista de las entidades representa una mayor vulnerabilidad ante los mercados globales y un mayor trabajo para la subsistencia y éxito de los emprendedores. En el país la mayoría de empresas son familiares clasificadas como pequeñas y medianas, debido a que la propiedad y control de las mismas se encuentra en manos de los integrantes de una familia, es así que la administración en ocasiones pueda llegar a ser manipulada, implicando fallas en los controles internos; es decir, en muchos casos los familiares ocupan cargos directivos, sin tomar en cuenta que pueden no ser las personas idóneas para ocupar dichos puestos, lo que genera incompetencia y la posibilidad de quiebra por la falta de conocimientos y la implementación de estrategias que generen valor a las PYMES.

1.4.2 IMPORTANCIA

El trabajo es de mucha importancia para las Pymes del sector servicio, porque le permite mejorar sus niveles de operatividad con el consecuente incremento de la rentabilidad,

proporcionar la posibilidad de mejorar la oferta al público que sería beneficiado con los precios.

1.5 LIMITACIONES Y ALCANCES

1.5.1 LIMITACIONES

- La falta de implementación de estrategias bien diseñadas que le generen valor a las Pymes.
- Falta de base de datos e información, de las empresas dedicadas al rubro de servicios de seguridad privada de la zona de occidente del municipio de Sonsonate del departamento de Sonsonate.
- La falta de Ordenamiento (legalización) y control administrativo y financiero de las PYMES.

1.5.2 ALCANCES

- El trabajo de investigación explorará mecanismo para el diseño e implementación de estrategias para mejoramiento financiero, para las pymes del sector servicio de seguridad privada de la zona de occidente del municipio de Sonsonate.
- La investigación abarca únicamente a las Pymes del sector servicio en el área de seguridad privada en el departamento de Sonsonate.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

2.1.1 LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

En términos históricos cabe señalar que la pequeña y mediana empresa constituyen el primer eslabón en la cadena del progreso social económico que se remonta a los comienzos de la civilización, cuando el comercio constituía un elemento de capital y la importancia en el proceso de comunicación entre los pueblos los estudios y teorías relativo a los actores socioeconómicos que influyen en la pequeña y mediana empresa se iniciaron durante la revolución industrial, mientras que las nociones y conceptos importantes en materia de gestión y dirección empresariales empezaron a difundirse a principios dl siglo XX.

Aunque las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) no son un fenómeno de surgimiento reciente, cada vez más despierta interés en sus diferentes ámbitos de desarrollo, al punto que Günter Verheugen, considera que son “el motor de la economía Europea” (Comisión Europea, 2005, p. 2).

La postura de los economistas, en la cual nunca han prestado demasiada atención al fenómeno evolutivo de las MIPYMES (Di Tommaso & Dubbini, 2000); no obstante, al final de a las décadas de los 50's, 60's y 70's, cuando el enfoque económico predominante (en materia empresarial) era el de la producción en serie, seguido del modelo de industrialización impulsado en los Estados Unidos por Henry Ford.

Cualquier forma de organización fabril distinta al Fordismo (sistema de producción en serie que llevó a la práctica Henry Ford, fabricante de automóviles de los EE.UU) era considerada como ineficiente excluida de todo análisis económico; especialmente por ser considerada ineficiente en la intensidad de utilización de las energías. (Álvarez & Lima, 2009, p. 9)

Las empresas de menor tamaño no encontraban lugar dentro del sistema de producción en serie, debido a la ausencia de inversión que implicaba la adquisición de los bienes de capital necesarios para llevar a cabo la producción en masa. Esta incompatibilidad jugó desde un

principio un factor en contra de las PYMES al considerarlas como un fenómeno plausible de ser incorporado a las economías industrializadas. Tal sesgo se mantuvo hasta la aparición de los conceptos de red y clúster empresarial. (Álvarez & Lima, 2009, p. 9). A pesar de la poca importancia asignada por los teóricos a este sector de la economía, se debe de reconocer su existencia y apoyo a la economía de los países, debido a que la teoría económica de las décadas anteriores a los 80's consideraban a las PYMES símbolo de subdesarrollo económico; a su vez el tamaño era concebido como un estadio menor que las grandes empresas, por lo que se creía estaban destinadas a desaparecer una vez el país desarrollara.

El papel de las PYMES empezó a tener fuerza hacia finales de la década 70's, con la crisis del Modelo Fordista. Por un lado, la crisis del petróleo encareció enormemente los precios de los energéticos y, por otro lado, la expansión económica de los países desarrollados comenzó a detenerse como consecuencia lógica de la caída del consumo. A razón de la crisis, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) empieza a recomendar que los países del “tercer mundo” ayuden a las PYMES, otorgándoles mayores incentivos y generando políticas de promoción (Organización internacional del Trabajo (OIT), 1972) y es ahí donde entra en el debate público la preocupación por las PYMES de forma más definitiva y organizada.

Para la década de los 80's, con el surgimiento del paradigma Post-Fordista denominado “*Especialización Flexible*” de uso intensivo en información y conocimiento se valoró el desempeño del sector PYMES, intrínsecamente al proceso de crecimiento económico, actualmente vistas como agentes de cambio; relacionados con el menor tamaño de estas empresas consideradas signo de un aumento en la capacidad de adaptación e innovación. En su mayoría de casos, el Estado propuso desarrollar al sector sumando esfuerzos para impulsar y apoyar.

En 1994 el Banco Mundial entrega tres argumentos centrales que apoyaban la política de ayuda hacia el sector PYMES: el primero era que favorecían la competencia y el emprendimiento, aumentando los beneficios de una economía flexible, a través de su eficiencia e innovación. El segundo, que las PYMES eran más productivas que la gran empresa, pero que no eran apoyadas por el sector financiero, haciéndose necesaria la ayuda

estatal. Finalmente, la evidencia empírica demostraba que las PYMES eran más funcionales al empleo que las grandes empresas, debido a que las primeras son intensivas en mano de obra, mientras que las segundas lo son en maquinaria (Beck, Demitguc-Kunt, & Levine, 2005).

Asimismo, se vio su comparación con las grandes empresas en términos de “formalidad”; mientras las segundas se encontraban legalmente constituidas, con beneficiosos incentivos gubernamentales, leyes laborales para los empleados y demás; las primeras permanecían sumergidas en la informalidad dada por la representación “familiar” de la empresa. De esta forma, se solía denominar a las PYMES como el “sector informal” o la “economía sumergida”. En estudios más recientes se empezó a diferenciar entre las empresas que se encuentran en la informalidad y las que pertenecen a la economía sumergida, debido a que las segundas están inmersas en cierta ilegalidad, mientras que las primeras se encuentran en una situación transitoria no deseada.

Las características del sector, incorpora la creación de empleos debido a su resistencia, así también a la informalidad del sector y el potencial de absorción para la fuerza laboral excluida por el sector formal, también, son un sector capaz de afrontar las crisis, incluso sin apoyo estatal.

Se logró favorecer a las PYMES, antes vistas de forma negativa en cuanto a su contribución a la economía, empiezan a ganar prestigio entre los economistas, no por su sostenibilidad en el tiempo, sino más bien por su capacidad de subsistencia en períodos de crisis. (Álvarez & Lima, 2009, pp. 10-12) Reforzando el criterio con estudios que impulsaban a la microempresa rural, rescatando este sector marginado de la población.

Y mejorando la calidad de vida, a fin de llegar donde las grandes industrias no lo hacen ejecutando sus operaciones bajo un esquema productivo no favorable y que no apoyaba al mejoramiento de la situación de la población rural. Bajo el nuevo paradigma, las pequeñas empresas empiezan a ser consideradas eficientes, flexibles y dinámicas, especialmente en los países en vías de desarrollo, que Requerían empresas adaptables y que sobrevivieran a los efectos presentados por las crisis.

2.1.2 ORIGEN DE LA PYMES EN CENTROAMÉRICA.

Según (Marcos, Villasuso, Gravel, Dujé, & Martínez, 2005) en el Informe titulado: Estudio Regional de los Sistemas de Apoyo en Q, P, I + D para las PYME en Centro América, afirma: La década de los 90's se caracterizó principalmente por el surgimiento de un renovado y creciente interés por el tema del desarrollo, Pequeña y Mediana empresa (PYME), en todos los países de la región centroamericana. Este hecho tuvo lugar en el contexto de un proceso de profundas reformas económicas, sociales y políticas, que se expresaron principalmente en una mayor apertura y liberación de las economías centroamericanas y en el fortalecimiento de los sistemas democráticos de los países.

Prácticamente todos los países centroamericanos, durante estos años, diseñaron otras políticas orientadas al fomento de la competitividad, estas operaban mediante el cumplimiento de programas orientados al sector industria e incluían entre sus elementos, gestiones orientadas a las PYME. Sin embargo, muchos esfuerzos enfocados en este ámbito aún son insuficientes para la creación de condiciones adecuadas del sector.

La evaluación realizada recientemente por (Hernández, 2003), concluye que:

Si bien en el plano internacional se ha reconocido el peso de la PYME en la economía y la sociedad, los esfuerzos para su fomento han sido limitados en Centroamérica y en América Latina, sobre todo si se les compara con la gama de instrumentos y con financiamiento otorgado en los Estados Unidos de América y la Unión Europea.

En el caso particular de Centroamérica, esta misma evaluación de CEPAL señala que, salvo contadas excepciones, las políticas de fomento de la competitividad no han sido aplicadas de forma consistente y, en consecuencia, han tenido efectos reducidos en términos de la política económica y de los recursos destinados al financiamiento de programas de mejoras en la competitividad.

Asimismo, y a pesar de que en los últimos años se ha observado la creación a nivel nacional y regional de una institucionalidad especializada en la atención de las PYME, en la práctica, esto

por regla general no se ha traducido en el diseño y/o ejecución de propuestas específicas para el mejoramiento de la competitividad de este tipo de empresas. (Hernández, 2003, pp. 44-45)

Figura 1. Las pymes en la región.



2.1.3 LAS PYMES EN EL SALVADOR.

La evolución de la pequeña y mediana empresa (PYMES) es notable desde sus inicios hasta la fecha, las características más significativas que propiciaron su origen se presentan a continuación: En la década de los 50's, la actividad económica en El Salvador fue orientada al sector agrícola y su comercialización, a su vez se impulsan dos sectores más: El manufacturero y comercial, logrando incorporar en la Constitución de la República de El Salvador, Art. 115 lo siguiente:

El comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño es patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales. Su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una ley. (Constitución de la República de El Salvador, 16 de diciembre de 1983, Cap. V: Orden Económico)

Este Art. de la Constitución de la República pretende otorgar la protección a las PYMES salvadoreñas.

En la década de los 60's, se da una mayor conciencia de esas necesidades socioeconómicas,

así también de las presiones ejercidas sobre el Estado para apoyar el desarrollo empresarial; según la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, si bien fue emitida en el año de 1961 la *“Ley de Protección del comercio y la Industria en Pequeño”*, Decreto No. 505, publicado en el Diario Oficial N° 239, Tomo 193, ésta ha sido de imposible aplicación debido a sus disposiciones inadecuadas. Aunque se creó en ese mismo año el Mercado Común Centroamericano como ente dinamizador de la industria y comercio, para luego iniciar la crisis del mismo mercado, agudizando los problemas socioeconómicos del sector de las PYMES.

Según el Libro Blanco de la Microempresa en síntesis (Asociación de Medianos y Pequeños empresarios de El Salvador (AMPES), 1997, pp. 1-2) describe que a mediados de la década de los 80's la importancia del sector de la Pequeñas Empresas en general, aumento debido a los factores, entre ellos se destacan los siguientes:

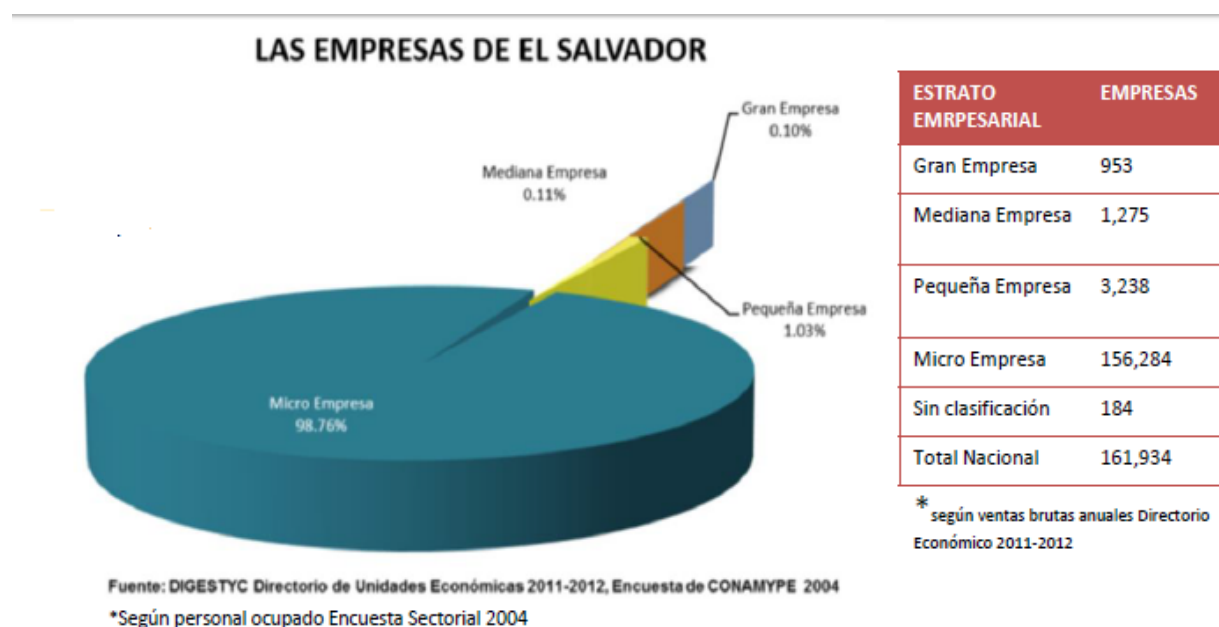
- La importancia del sector PYMES se pronunció mucho más, debido a la inestabilidad del país; provocada por el golpe de estado y el conflicto armado.
- Entre 1979 y 1985 cerraron 284 empresas afectando a 27,413 trabajadores, esto desató la crisis económica y altas tasas de desempleo e inflación.
- Los desplazamientos poblacionales del campo a la ciudad, provocando mayor proceso de urbanización.

El sector de las PYMES se convirtió en uno de los pilares principales que evitaron que la economía colapsara, así también fue generador de empleo. (Mira & Roberto, 2004, p. 12) En términos económicos, el escenario fundamental en el que se desarrolló esta dinámica durante la mayor parte de la década de los ochenta, caracterizándose por las fuertes intervenciones del Estado en el mercado de bienes, servicios y factores; el sistema financiero y la comercialización externa de los principales productos de exportación fueron nacionalizados. Recibiendo en la década de los 90's fuertes estímulos provenientes del proceso de recuperación económica.

La pequeña y mediana empresas se conciben como promotores y protagonistas del desarrollo económico, así como generadoras de riqueza económica que contribuyen al Producto Interno Bruto y a la generación de empleos.

El Directorio de Unidades Económicas 2011-2012 del Ministerio de Economía (MINEC) destaca uno de los aportes que las Micro y Pequeñas empresas hacen a la economía, y es la ocupación de personal y/o la generación de empleos, llegando a ser el 68%, la mediana empresa el 6%; y la gran empresa del 26%. CONAMYPE hace la diferenciación de **personas empleadas** (aquellas que gozan de las prestaciones mínimas por Ley) y **personas ocupadas** (aquellas que trabajan por un salario, sin tener pagos AFP, ISSS entre otros).

Figura 2. Las Empresas en el Salvador



- La MYPE, representa cerca del 99% del sector empresarial del país.
- Se estima que las MYPE generan aproximadamente 700 mil empleos directos
- Aportan alrededor del 35% del Producto Interno Bruto (PIB). Fuente Libro Blanco de la Microempresa
- En conjunto consumen más insumos y servicios que las grandes empresas.

Según el Banco Central de Reserva (BCR), enfatiza en el sector PYMES y reconoce su aporte a la economía nacional, considerando a la Micro y Pequeñas Empresas que representan el 99.7% del total de empresas salvadoreñas, y que contribuyen en la generación de aproximadamente 700 mil empleos directos y el 35% del PIB, asimismo, aproximadamente 2.2 millones de la población en edad de trabajar dependen de la PYMES. (Política Pública de Apoyo a la MYPE en El Salvador , 2006)

2.2. TEORÍAS Y CONCEPTOS

2.2.1 FINANZAS

Según el Diccionario de la Real Academia Española, Finanzas es definida como “la Obligación que alguien asume para responder de la obligación de la otra persona” y también como “acción de rescatar”.

(Boudreaux, 2003) Explica que las Finanzas se ocupan de los aspectos económicos relacionados con la asignación de recursos en el tiempo.

(Padilla V., 2014, p. 1) La palabra Finanzas se puede definir como “el conjunto de actividades que, a través de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan, y administran dinero y otros recursos de valor.

(Sanino, 1991) Indica que las finanzas, se refieren a la obtención y gestión, por parte de una compañía o del Estado, de los fondos que necesita para sus operaciones y de los criterios con que dispone de sus activos.

Tomando como referencia los conceptos anteriores al momento de definir Finanzas son gestión y recursos; los cuales de forma agrupada pasan a definir finanzas como la obtención de recursos y su gestión eficaz.

Entonces, nos hacemos la pregunta: ¿Cuáles son las formas de obtener recursos?

Una empresa realiza diversas actividades para obtener ingresos, los cuales podemos clasificar en actividades operativas, actividades financieras y actividades de inversión.

- Actividades Operativas son recursos procedentes de las operaciones principales y ordinarias de la empresa, como los cobros procedentes de la venta de bienes y la prestación de servicios.

En el estado de Situación Financiera se relaciona al Activo Corriente y al Pasivo Corriente; es decir, al corto plazo.

- Actividades Financieras se relacionan directamente a la obtención de capital ya sea a nivel de deuda o en el mercado de valores.

En el estado de Situación Financiera se vincula al Pasivo Financiero y al Pasivo no corrientes.

- Actividades de Inversión se refieren al movimiento (adquisición y disposición) de activo no corriente. Hace referencia al largo plazo.

De forma relacionada, Finanzas nos habla no sólo de la obtención de recursos sino también se su gestión eficaz, es por ello por lo que definiremos a la Gestión Financiera.

2.2.2 GESTIÓN FINANCIERA

El termino Gestión es el conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa. “una buena gestión hace que las empresas funcionen”.

Unificando la definición de Gestión y Finanzas, encontramos que se define a la Gestión Financiera como aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos. (Padilla M.)

En una empresa, el responsable de esta función es el director o gerente financiero.

Esta persona tiene como tarea las siguientes:

- Buscar recursos para las operaciones de la empresa al menor coste.
- Velar por mantener y/o ampliar la holgura entre la rentabilidad y el costo financiero.
- Generar valor a la empresa.

La mayoría de las pequeñas y medianas empresas, los dueños se concentran más en lo operativo y no reconocen la importancia de la parte financiera. Para ellos mientras haya dinero para cubrir las necesidades básicas de la organización, todo va bien. Inclusive, los estados financieros solo los toman en cuenta al momento de tener que pagar los impuestos.

Además de este desinterés por los números, existe un descontento sobre cómo utilizar e interpretar la información financiera para tomar decisiones claves que haga crecer la empresa.

La gestión financiera no compite contra la producción o las ventas, pero él no identificar adecuadamente la capacidad de producción, comercial o financiera puede traer consecuencias

negativas para la organización ya que la capacidad de cada una de ellas determina el límite de crecimiento de la organización.

La gestión financiera consta de estrategias operativas orientadas al corto plazo y estrategias estructurales enfocadas al mediano y largo plazo.

2.2.3 MODELO DUPONT

El análisis Dupont es una importante herramienta para identificar si la empresa está usando eficientemente sus recursos.

El objetivo del Dupont es indagar como se están generando las ganancias o pérdidas. De esta forma, la empresa podrá reconocer que factores están sosteniendo o afectando su actividad.

La rentabilidad de una empresa es el resultado de 3 componentes: el margen de venta, el uso de los activos y el multiplicador o apalancamiento.

- Margen neto o margen de ventas: expresa la utilidad obtenida por cada dólar vendido. Está directamente relacionado con la política de costos de la empresa.
- Uso o aprovechamiento de activos: se refiere al número de dólares vendidos por cada dólar invertido; es decir, la eficiencia relativa con la que la empresa utiliza sus recursos para generar ingresos. Está condicionada por el sector de actividad de la empresa.
- Multiplicador de activos o apalancamiento financiero: expresa el efecto multiplicador en la inversión total de una empresa (activas) por cada dólar que invierten los accionistas.

2.2.4 SISTEMA DE COSTOS

El término Costo es el egreso vinculado a la generación de un bien o al préstamo de un servicio; si estos están asociados al área de producción u operaciones de la empresa se denominan costos, si están vinculados al área administrativa y de ventas se denominan gastos. (Ralph S. Polemeni, 2011)

La clasificación y tratamiento de costos de una empresa se puede realizar de diversas formas,

es por ello por lo que los sistemas de costeo se clasifican de la siguiente forma:

- Costeo por Órdenes: Orientado a producción bajo pedidos específicos los cuales suelen ser diferentes en cada orden.
- Costeo por Procesos: Los costos se agrupan según proceso o departamento de la empresa y está orientado a un producción continua y homogénea
- Costeo según tratamiento de Costos Indirectos: Clasifica a los costos según su comportamiento en fijos y variables. El costo se analiza para un producto o servicio y este puede incluir los costos fijos o no.

Sistema de Costos según Tratamiento de Costos Indirectos se clasifica en Costeo Absorbente y Costeo Directo.

- Sistema de Costeo por Absorción, como su nombre lo dice, incluye todos los costos de la función productiva independiente de si son costos fijos o variables.
- Sistema de Costeo Variable Directo toma en consideración los costos directos variables de forma separada y permite identificar exactamente el porcentaje de los ingresos operacionales que representa cada costo en la empresa para así aplicar estrategias de control más específicas, por tanto, más efectivas.

2.2.5 ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Según el Diccionario de la Real Academia Española, Estrategia es definida como “Arte de dirigir las operaciones militares o en un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”.

La aplicación de estrategias financieras en una pequeña empresa deberá estar orientadas acorde a su realidad y objetivos estratégicos siendo uno de ellos no sólo mejorar su rentabilidad sino también permitir el desarrollo sostenible de la misma.

Las estrategias financieras son decisiones a nivel de planeamiento y control orientadas a la gestión de recursos a corto, mediano y largo plazo con el objetivo de que la empresa obtenga una vida crecientemente saludable.

La Gestión Financiera cuenta con estrategias operativas y estructurales, siendo el horizonte de corto y mediano/largo plazo respectivamente:

- Sobre el Capital de Trabajo: El Capital de Trabajo o Fondo de Maniobra está vinculado al Activo y Pasivo Corrientes. Cuenta con tres estrategias: agresiva, conservadora e intermedia.
- Sobre el Financiamiento Corriente: Se vincula al Pasivo Corriente conformado por pasivo espontáneo (Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por Pagar) y el pasivo financiero que se caracteriza por tener un costo financiero, es decir genera gastos financieros.
- Sobre la Gestión de Efectivo: Se relaciona con la liquidez de la empresa.
- Sobre los Costos: Orientando a los Costos Variables y Costos Fijos.

2.2.6 ESTRATEGIAS ESTRUCTURALES

- Sobre la Inversión: Se emplea esta debido a la necesidad de crecimiento de la empresa ya sea por aumento de demanda o por la estrategia de diversificación de productos, o a causa de que los costos actuales afectan la competitividad del negocio.
- Sobre el Financiamiento No Corriente: Similar al Financiamiento visto en las Estrategias Operativas con la diferencia del horizonte ya que este abarca el tratamiento de deudas mayores a 1 año.
- Sobre la Estructura Financiera: Se relaciona al riesgo financiero de la empresa, es decir al riesgo de los inversores y de las entidades financieras. El financiamiento que necesita la empresa será dado por accionistas y acreedores; la proporción en la que se relacionarán ambas se relacionará al riesgo de la empresa.
- Sobre la retención y/o reparto de utilidades: Una forma de mejorar la estructura financiera en caso de sobreendeudamiento es aumentar el patrimonio capitalizando las utilidades; obviamente esto depende de la aceptación de los accionistas, es sugerido por el directorio de la empresa y decidido en junta de accionistas.

2.3 MARCO LEGAL DE LA PYMES

2.3.1 ASPECTOS LEGALES DE FUNCIONAMIENTO

Los aspectos legales que rigen a las PYMES constituidas en El Salvador, es muy numeroso,

sin embargo, algunas disposiciones no son ejecutadas por lo que las prioridades son mínimas en cuanto a gozar de beneficios y máximas en cuanto a cumplimientos legales.

2.3.2 LEGISLACIÓN LABORAL

Los obstáculos en esta área comprenden todas aquellas disposiciones que tienen como propósito regular las prestaciones entre empleadores y trabajadores, y que pueden generar costos en las empresas y/o limitar el derecho de su competitividad. Se consideraron en esta área, particularmente las disposiciones contenidas en el Código de Trabajo, Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, Ley del Sistema de Ahorro para provisiones y Ley de Formación Profesional.

Según encuesta realizada por FUSADES 2002, se determinó una moderada falta de flexibilidad de la legislación laboral existente en el país, que impone a las PYMES, altos costos de operación, que limitan sus condiciones de competitividad.

2.3.3 SISTEMA TRIBUTARIO.

Esta área comprende los aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones tributarias de las empresas con el Estado, incluyendo las municipalidades y que pueden representar limitantes, para el desarrollo de la Competitividad empresarial. El cumplimiento de estas obligaciones tributarias está regulado por la Ley de Registro y Control Especial de Contribuyentes al Fisco, Ley de Impuesto sobre la Renta, Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios y Ley Tributaria Municipal.

Según encuesta realizada por FUSADES 2002, se identificaron las altas tasas de tributación y los problemas en la administración del Impuesto al Valor Agregado como los factores que más obstaculizan el quehacer de la PYME.

2.3.4 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR SOBRE LA PYMES

Es obligación del Estado proteger y fomentar el desarrollo de las PYMES por constituir un patrimonio nacional (Art. 115 Constitución Política); no obstante, estos programas de apoyo son iniciados a mediados de la década de los 90 por parte del Gobierno de El Salvador y

algunos organismos internacionales.

2.3.5 CÓDIGO MUNICIPAL Y TARIFA DE ARBITRIOS MUNICIPALES

El Código Municipal y la Tarifa de Arbitrios Municipales, establecen los ingresos de la Comuna del Municipio a través de derechos, impuestos y obligaciones municipales.

En ese sentido, anualmente efectúan declaraciones juradas a la municipalidad para que le tasen, su correspondiente impuesto próximo posterior. La inscripción a la Alcaldía Municipal es obligatoria para las personas jurídicas y Naturales.

2.3.6 LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS. (LEY DEL IVA).

La ley antes mencionada, califica a los contribuyentes con los siguientes

Requisitos:

- 1) Que las ventas anuales sean superiores a 5,714.28. - dólares (Art. 28 de la Ley a la transferencia de bienes muebles y a la presentación de servicios).
- 2) Que posean un monto de activo superior a los 2,285.71 dólares (Art. 28 de la Ley a la transferencia de bienes muebles y a la presentación de servicios).

La Ley de Impuesto sobre la Renta, indica en el Art. 92, la obligación de declarar y establecer que están obligados a declarar:

- Las personas naturales domiciliadas
- Las personas jurídicas
- Los sujetos que están obligados a llevar contabilidad formal.

2.3.7 CÓDIGO DE COMERCIO.

El Código de Comercio, da protección a través de sus artículos a la pequeña y mediana industria, como lo considera en el primer párrafo del Art. 6: “Solamente pueden ejercer el pequeño comercio y la pequeña industria, los salvadoreños de nacimiento y los

centroamericanos naturales, quienes tendrán derecho a la protección del comercio y asistencia técnica del estado”.

Entre la legislación secundaria, para dicho sector, encontramos la Ley reguladora del ejercicio del Comercio e Industria, la cual está contenida en el Diario Oficial No. 60, Tomo 222 del 27 de marzo de 1969, cuya finalidad es determinar las condiciones en que los extranjeros pueden dedicarse al comercio y a la industria en pequeño.

La legislación secundaria general, está sustentada en la Ley de Fomento Industrial, creada mediante Decreto Legislativo No. 64 de fecha 18 de enero de 1961, con la finalidad de contribuir a mejorar las condiciones de vida de la Población, mediante un mejor desarrollo industrial.

El Art. 437 del Código de Comercio, establece las siguientes disposiciones:

- a) Los comerciantes cuyo activo en giro sea inferior a los 11,428.57 dólares, llevaran la contabilidad por sí mismos o por personas de su nombramiento. En su defecto, por contadores, bachilleres de comercio y administración o tenedores de libros, con títulos reconocidos por el Estado o por medio de empresas legalmente autorizadas.

2.3.8 LEY DE LA SUPERINTENDENCIA DE OBLIGACIONES MERCANTILES.

En el Art. 2 de esta ley, La superintendencia ejercerá la vigilancia por parte del estado, sobre comerciantes, tanto nacionales como extranjeros y sus administradores, en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones mercantiles y contables.

2.3.9 LEY REGULADORA PARA EL EJERCICIO DEL COMERCIO E INDUSTRIA.

Este decreto legislativo tomo número 345 (11-11-99), fue promulgado con el objeto de fomentar las inversiones en general y las inversiones extranjeras en particular, para contribuir al desarrollo económico y social del país, incrementando la productividad, la generación de empleo, la exportación de bienes y servicios y la diversificación de la producción. (Art. 1 de la Ley Reguladora para el Ejercicio del Comercio e Industria.)

2.3.10 INSTITUCIONES QUE RIGEN EL MARCO LEGAL DE LAS PYMES

Dentro de la actitud comercial, el Código de Comercio en el Art. 2, libro primero, clasifica a los comerciantes como individuales y sociales:

“Son comerciantes individuales, las personas naturales, titulares de una empresa mercantil y comerciantes sociales, las sociedades”.

Sin embargo, como pequeño comerciante, se puede optar por formar una sociedad de personas o jurídicas, cuya base de organización legal será la escritura de Constitución o Pacto Legal, el cual deberá formalizarse por un abogado o inscrito en el Registro de Comercio.

Dentro del Código de Comercio, se define cuales comerciantes estarán sujetos a las regulaciones, estipuladas en el Art. 411 del Libro Segundo, titulado “Deberes Profesionales de los comerciantes y sanciones por su incumplimiento”, las obligaciones allí definidas son:

- a) Matricular su Empresa y Establecimiento
- b) Llevar Contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por dicho código.
- c) Inscribir en el Registro de Comercio los documentos relativos a su negocio que están sujetos a esta formalidad y cumplir los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.
- d) Realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia.

2.4 CONTEXTUALIZACION

2.4.1 ¿CÓMO DISEÑAMOS LA ESTRATEGIA FINANCIERA PARA LA PYME?

En los últimos tiempos hemos visto como gran cantidad de empresas, en su mayor parte Pymes, se han visto obligada a pasar por el concurso de acreedores y muchas de ellas han tenido que cerrar. Uno de los factores que han contribuido a estos cierres, han sido la falta de financiación. Lógicamente no han sido el único factor puesto que también la crisis económica y en algunos casos la mala gestión ha llevado a pymes a su fin. Dicho de otra manera, las empresas no han podido diseñar la estrategia óptima.

Cuando nos referimos a la estrategia financiera nos estamos refiriendo a los instrumentos financieros que la empresa deberá de utilizar para financiarse. Como es lógico habrá que

separar claramente lo que será la financiación del largo plazo de la financiación del corto plazo.

Para el diseño de la estrategia financiera, lo primero que hacemos es realizar un análisis económico financiero, puesto que aun que el objetivo sea detectar las necesidades operativas del fondo (NOF), también es necesario conocer el negocio, por lo que necesitamos proyectar cuenta de resultados y balance.

2.4.2 ¿POR QUÉ LA PYME NECESITA UNA ESTRATEGIA FINANCIERA?

Una de las metas más difíciles de alcanzar con una Pyme es lograr un crecimiento sostenido que permita la consolidación. Para que la empresa logre cumplir con sus objetivos, crezca, tenga más ventas, sea competitiva y cuente con un gran desarrollo en el mercado, es fundamental que goce de una sólida estrategia financiera.

Este tipo de estrategias son decisiones de planeación financiera y control de alto nivel, que requieren de una visión integral del negocio a partir de la misión, el objetivo general y los objetivos estratégicos de la organización, condiciones que le permitirán tener estabilidad económica y, por ende, aumentará la capacidad de la Pyme para generar más utilidades.

2.5 GENERALIDADES DE LA PYME

2.5.1 LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL SALVADOR

El termino PYME es la empresa mercantil, industrial etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación, según la Real Académica Española.

¿Qué son las Pymes?

A la pequeña y mediana empresa se le conoce como PYME, es operada por una persona natural o jurídica, las Pymes desarrollan cualquier tipo de actividad de producción, comercialización o prestación de servicio.

¿Cómo se clasifican las Pymes?

Las Pymes se clasifican de dos formas, la primera son aquellas que se originan como empresas las cuales se pueden distinguir de una organización y estructura, pues en ellas existe un propietario de la firma y el trabajo es remunerado, su capital es más fuerte y se desarrollan de manera formal en el campo de la economía.

Y las segundas son aquellas que han tenido un origen familiar, se caracterizan por una gestión, es decir se preocupan sólo por sobrevivir sin dar mucha importancia a las oportunidades para invertir su capital y hacer crecer su empresa.

En El Salvador existen diferentes definiciones sobre el significado de PYME. Las definiciones y los criterios utilizados varían entre las distintas instituciones públicas o privadas relacionadas con el desarrollo de las Pymes.

1. Clasificación de las empresas salvadoreñas según COMAMYPE

Comisión Nacional de la pequeña y mediana empresa de enero 2007, es la institución que diseña e implementa políticas y estratégicas que potencian la competitividad de las PYMES salvadoreñas.

La categoría se basa en el número de trabajadores y en las ventas brutas mensuales de la unidad económica así.

Tabla 1. Tamaño de las empresas y su capacidad de ingresos.

TAMAÑO	TRABAJADORES	VENTAS AL MES
Pequeña empresa	Con más de 10 y hasta 50	Hasta \$ 57,143.00
	Hasta de 10	Superiores a \$ 5,714.00 e inferiores a \$57,143.00 Se excluyen actividades agropecuarias.
Mediana empresa	Unidad económica de 50 hasta 100 ocupados	Hasta \$ 380,952.00
	Hasta de 50	Superiores a \$ 57,143.00 e inferiores a \$380,952.00 Se excluyen actividades agropecuarias.

2. Clasificación de las Empresas Salvadoreñas Según el “Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR)”

El Banco Central de Reserva de El Salvador, en cumplimiento de su Misión, genera y divulga estadísticas económicas y financieras, investigaciones sobre temas macroeconómicos y documentos de análisis sobre la evolución de la economía salvadoreña.

No existe un concepto universal sobre la clasificación del tamaño de las empresas. Esto es un criterio de cada país. En el Salvador el Banco Central de Reserva Clasifica el tamaño de las empresas según lo establece MIPYMES.

Tabla 2. Clasificación de las empresas salvadoreñas adoptado por el BCR.

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS	NUMERO DE EMPLEADOS	MONTO DE LOS ACTIVOS DE LAS EMPRESAS
Microempresa	De 1 a 10	No excede de \$11,428.57
Pequeña Empresa	De 11 a 19	Cuyo activo total es inferior a \$85,714.42
Mediana Empresa	De 20 a 99	Cuyo total de activo no excede los \$228,571.41
Gran Empresa	De 100 a más empleados	Cuyo total de activos sea mayor de \$228,571.41

Importancia de las PYMES en la economía

- Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra cumple un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.

CAPITULO III: DISEÑO METOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Para desarrollar la investigación del tema denominado “Diseño de estrategias financieras a fin de incrementar la rentabilidad en las pymes del sector servicio en la zona de Sonsonate del departamento de Sonsonate”, se utilizará el Método Hipotético-Deductivo debido a que el objetivo de la investigación es conocer y explicar las diversas estrategias que todo empresario necesita para su desarrollo empresarial y que por lo tanto ayuda a incrementar la rentabilidad.

Un estudio investigativo requiere de un profundo análisis de la información existente, elaborar supuestos para su posterior comprobación. Con el seguimiento del Método Científico se llega a sus respectivas conclusiones de manera objetiva y sistemática.

Método Deductivo

Es el procedimiento para establecer teorías científicas. Su originalidad específica consistirá en aplicar nada más la técnica que deduce o infiere para definir el problema. De esta forma se podrá comprobar los acontecimientos que han sido sometidos a la investigación, y de esta forma se obtendrán los resultados esperados.

Método de Análisis

Este método es el que va desde lo complejo hasta lo más sencillo de la investigación de un hecho, en esta parte se realizará un análisis del problema observado, determinando las causas y efectos que lo originan y se concluyó definiendo claramente sus efectos para una mejor comprensión del trabajo investigativo.

3.2 TIPO DE ESTUDIO

Existe diferentes métodos de investigación: la investigación cualitativa y la investigación cuantitativa. En esta investigación que se llevara a cabo se puede clasificar como una investigación cualitativa ya que se basa en elementos como lo son: estrategias, eficiencias, administración, entre otros. Los tipos de estudio que se utilizarán para la presente investigación son:

Estudio Descriptivo

Es un estudio de este tipo porque es una situación que se ha detallado como económico-social y a la vez se elaborara un análisis del problema y se interpretara la naturaleza de este, así como su comportamiento en el presente, demostrándose así las causas y consecuencias de dicho problema en la presente investigación.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Sera el registro de empresas del sector de servicio obtenido por la Alcaldía Municipal de Sonsonate.

Muestra

La muestra comprende pequeñas y medianas empresas de capital privado, no financieras del sector de Seguridad Privada, y constituidas como sociedad con personería jurídica del Municipio de Sonsonate. Utilizaremos el muestreo no probabilístico que es una técnica de muestreo en la cual seleccionamos muestras basadas en un juicio subjetivo en lugar de hacer la selección al azar.

El muestreo no probabilístico se utilizará ya que no es posible extraer un muestro de probabilidad aleatorio debido que, según los registros de empresas de servicio del año 2019, de la Alcaldía Municipal de Sonsonate solo cuenta con una empresa de seguridad privada.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Técnica

Para la presente investigación se empleará la técnica de la encuesta (Ver Anexo No. 1), dirigida una persona que ocupa el puesto de administrador único o puesto gerencial dentro de la empresa para conocer la gestión empresarial, estrategias, controles y su incidencia en la rentabilidad y sostenibilidad para los servicios que presta la empresa.

Instrumento

Para la ejecución de la investigación se empleará el método de un cuestionario con el

propósito de obtener todos los insumos sobre la gestión de rentabilidad y sostenibilidad en la empresa.

Se realizó la entrevista y llenado del cuestionario se detalla informe de los resultados obtenidos.

INFORME DE LA ENTREVISTA REALIZADA PARA RESPONDER EL CUESTIONARIO Y OBTENER LA INFORMACION NECESARIA PARA SU ANÁLISIS.

Al revisar las respuestas de las preguntas planteadas, se puede apreciar que la empresa, contribuye con el desarrollo económico de el Salvador generando empleo para ciento cincuenta personas, y su administración es centralizada, debido a que las decisiones son tomadas por dos personas quienes son los propietarios, además están organizados ya que establecen planes estratégicos, pero no establecen presupuestos, sus administradores son profesionales Lic. en administración de empresas, Arquitectos lo cual de nota que realmente el grado de experto ha sido adquirido con el transcurso del tiempo, además capacitan a su personal, tienen definida una política de recursos humanos, establecen procesos operativos, no tienen definida una política de endeudamiento, trabajan con asesoría legal y sus controles y el proceso de la información lo realizan mediante un software sus mayores clientes están en todo el salvador no tiene límites geográficos y lo más importantes es que dentro de sus planes esta la expansión, esto es parte de los resultados de la investigación, pero existe un ítem en donde analizaremos detenidamente las respuestas a las preguntas planteadas en el cuestionario.

3.5 SISTEMA DE HIPOTESIS

Hipótesis General

La aplicación de estrategias financiera influye positivamente respecto al incremento de la rentabilidad de una Pymes del sector de Seguridad Privada del municipio de Sonsonate.

Hipótesis Específicas:

- Existe una relación inversa entre la rentabilidad y el sobreendeudamiento.
- La relación entre el ciclo de caja y la rentabilidad es directa.
- El incremento de los gastos financieros tiene relación indirecta con la rentabilidad.

- El capital de trabajo necesario presenta una relación inversa con la rentabilidad.

3.6. OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS

Variables

- Variables dependientes:
 - ✓ Rentabilidad de la empresa.
- Variables Independientes:

✓ Ventas	✓ Activo
✓ Costos Directos	✓ Pasivo
✓ Gastos Operativos	✓ Patrimonio
✓ Gastos Financieros	
- Indicadores:
 - ✓ Rentabilidad Patrimonial ($ROE = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$)
 - ✓ Grado de Endeudamiento ($\text{Pasivo} / \text{Patrimonio}$)
 - ✓ Capital de trabajo ($\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$)
 - ✓ Ciclo de Caja ($\text{Días de Cobro} - \text{Días de pago}$)
 - ✓ Interés promedio ponderado de deuda ($\text{Gastos Financieros} / \text{Total Deuda}$)
 - ✓ Margen de utilidad = $\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$
 - ✓ Apalancamiento Financiero = $\text{Activos} / \text{Patrimonio}$
 - ✓ ROA = $\text{Utilidad Neta} / \text{Activos}$

CAPITULO IV. DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS A FIN DE INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LAS PYMES DEL SECTOR SERVICIO.

4.1 GENERALIDADES.

Las estrategias financieras tiene por objetivo la maximización de las utilidades para los accionistas, para poder cumplir con esto, la empresa necesita un plan de acción financiero, por lo que es importante implementar una adecuada estrategia de gestión financiera.

La principal razón para formular una estrategia financiera es gestionar las distintas fuentes de ingreso que tiene la organización. La estrategia adecuada permite establecer metas y objetivos en cada una para lograr una combinación de ingresos diversa y estable.

Para empezar, debemos conocer la situación financiera actual de la empresa. Esto significa identificar fuentes de ingreso estables y necesidades de financiación. Esta información permite visualizar la disponibilidad de recursos y el uso que debe ser cubierto. Esto es valioso, especialmente si la empresa está siguiendo una estrategia de crecimiento. A partir de aquí, las decisiones de financiación y las políticas de endeudamiento que mantiene la empresa orientan la formulación de objetivos de financiamiento. Esos objetivos deben estar alineados con la misión organizacional.

De acuerdo con el horizonte de tiempo que se seleccione, que pueden ser de tres a cinco años, según el potencial de cada fuente de ingreso. Es necesario determinar qué porcentaje de sus ingresos provendrá de cada fuente.

Esta visualización del mediano y largo plazo permitirá estimar otros recursos necesarios (personal calificado, habilidades, conocimientos, tecnología, equipos, entre otros). El análisis de los principales riesgos y barreras a la financiación permitirá tomar acciones con anticipación. El propósito es garantizar la disponibilidad de recursos en el momento oportuno.

La estrategia financiera debe ser parte de la estrategia organizacional. En el contexto empresarial, la formulación de una estrategia financiera corresponde al ámbito de la gerencia.

Aunque la participación de la gerencia media facilita la posterior identificación de tácticas para la implementación.

Especialmente cuando se quiere establecer el marco operativo a corto plazo para promover el logro de resultados a largo plazo. No existe una estrategia financiera única aplicable a todas las organizaciones, ella debe estar ajustada a las características particulares.

Por esta razón es necesario que se cumpla un proceso de revisión para identificar la acción más acertada. En primer lugar, el desarrollo del análisis financiero frecuente permite identificar el momento en que es necesario reformular la estrategia.

¿Por qué es importante el análisis financiero?

Los líderes empresariales experimentados saben que las estrategias financieras pueden evolucionar de manera distinta al plan inicial. Algunas podrían generar incrementos exagerados en el nivel de endeudamiento de la compañía. Mientras que otras podrían reducir significativamente la liquidez de las cuentas corporativas.

Para evitar los efectos negativos de una estrategia financiera inadecuada es necesario revisar los resultados financieros de la empresa. El análisis financiero implica el estudio de los resúmenes contables e informes financieros mensuales y anuales.

Las cuentas de ingresos y gastos pueden mostrar la tendencia en cuanto a excedente de liquidez o necesidad de endeudamiento. Incremento en la liquidez fomenta la búsqueda de oportunidades de inversión, exceso en consumo de recursos puede fomentar el ahorro. La información disponible ayuda a tomar la mejor decisión de inversión y financiación para optimizar los procesos financieros.

Estas variables ofrecen orientaciones para ajustar la estrategia financiera. Dependiendo del sector económico pueden existir estrategias más efectivas que otras, por ello es necesario analizar a los competidores.

¿Cómo deben gestionar a los competidores?

La formulación de la estrategia también requiere una revisión del panorama competitivo. Dirigido a identificar la forma cómo las empresas del sector implementan el apalancamiento financiero para desarrollarse y expandirse. El análisis de las estrategias financieras de los competidores permite que la gerencia evalúe sus opciones de financiamiento.

Para aumentar las posibilidades de éxito, se debe de evaluar el impacto en los resultados de las decisiones de financiamiento.

Una empresa antes que nada para poder efectuar un esquema financiero que resulte eficiente debe establecer la estrategia corporativa, que debe ser un proyecto que sirva a largo plazo. Esto solo será posible haciendo uso de un plan de acción compuesto de estrategias de gestión (financieras, marketing, comunicacionales, etc.), en función de alcanzar los objetivos y metas planteadas.

La estrategia financiera es una parte muy importante de las estrategias corporativas, ya que abarca distintas decisiones de inversión y financiación necesarias para lograr el máximo beneficio, en este documento nos enfocaremos solamente en las estrategias financieras. (Ferrari, 2018)

4.2 DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS

Con la implementación de procedimientos financieros que cumplan con la meta de maximizar la riqueza a largo plazo. Se establecen los procesos de gestión que se deben llevar a cabo durante la aplicación de la estrategia financiera.

Empezando desde la punta de la pirámide, lo primero que una empresa debe definir para implementar un esquema financiero exitoso es la estrategia corporativa. La misma debe ser un proyecto general, a largo plazo, con un Plan de acción compuesto por un portafolio de estrategias de gestión (finanzas, marketing, etc.), en función de cumplir con el objetivo especificado.

La estrategia financiera es el siguiente elemento de importancia en la implementación del plan. Es uno de los componentes de la cartera de la estrategia corporativa. Abarca las decisiones de financiación necesarias para alcanzar el objetivo general, especificado el nivel óptimo de inversión y financiación. Además, es la pieza de la política de gestión empresarial que determina las decisiones de inversión y financieras, y las condiciones necesarias para lograr la maximización del beneficio a los accionistas.

Cada tipo de decisión se puede subdividir en dos categorías generales. Aquellas que son más a largo plazo, consideradas decisiones estratégicas o tácticas; y las que son a corto plazo, conocidas como decisiones operativas.



FIGURA 3. Proceso de implementación de la estrategia empresarial

a) La gestión financiera

Elemento importante en la gestión empresarial donde podemos apreciar que radica la base para poder determinar la generación o pérdida de valor de una empresa además se ocupa de la adquisición, financiación y gestión de activos. Es el proceso de administración de los recursos financieros que posee la empresa. También incluye la contabilidad de la organización, elaboración de informes financieros y presupuestos, recolección de cuentas a cobrar, gestión de riesgos y seguros, asegurando una alineación correcta con la estrategia financiera fijada.

En pocas palabras, es la utilización de información financiera, habilidades de gestión, y los métodos para hacer el mejor uso de los recursos de la empresa. La gestión financiera bien desarrollada puede ayudar al empresario a:

- Administrar eficazmente los activos de la empresa
- Invertir sabiamente
- Contar con los medios para el crecimiento futuro
- Tomar decisiones óptimas relacionadas a las formas de financiar la empresa
- Satisfacer las necesidades de los clientes y empleados
- Compensar a los accionistas por el riesgo prestado, para lograr el objetivo fijado desde la estrategia corporativa, el financiero tiene la responsabilidad de cubrir una amplia gama de funciones. La operativa de la gestión financiera que el gerente debe supervisar incluye:
 - La obtención de capital suficiente para los activos que necesita su negocio
 - Lograr rendimientos suficientes de forma consistente y predecible
 - Administración óptima del flujo de caja de las ganancias
 - Reducción al mínimo de las amenazas de fraude y otras pérdidas
 - Disminución al mínimo de la carga fiscal sobre la renta a su empresa y sus propietarios
 - Pronosticar las necesidades financieras de su negocio
 - Adjudicarle un valor al negocio llegado el momento

(ConnectAmericas, n.d.)

4.3 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa de Seguridad, S.A. de C.V., de gran trayectoria en el sector de seguridad, nació hace 22 años, en el departamento de Sonsonate, como una iniciativa familiar en sus inicios prestan servicio de seguridad privada con calidad profesional, sin embargo, debido a la demanda de los clientes, decidieron realizar venta de productos de seguridad.

Nace como una empresa familiar es dirigida por sus propietarios, la cual se encuentra centralizada la autoridad y la administración se basa en la experiencia, más que en estrategias y recursos de análisis financieros. Estos factores impulsan la necesidad de crear estrategias claves y oportunas que permitan maximizar recursos y tomar decisiones acertadas, logrando así, el incremento en la rentabilidad en la empresa.

4.4 ANÁLISIS FINANCIERO DE DATOS HISTÓRICOS

Se presenta el Balance General y Estado de Resultados de los años 2016-2017 y 2017-2018 con la finalidad de conocer y comprender la situación financiera actual de la Empresa de Seguridad, se realizará un diagnóstico y valorara el comportamiento financiero que la empresa ha desarrollado durante estos años.

De los estados financieros se hace un análisis vertical con el objetivo de verificar la distribución equitativa y de acuerdo con las necesidades financieras y operativas y un análisis horizontal para valorar el crecimiento o decrecimiento de las cuentas de la Empresa de Seguridad.

Además, se realizada un análisis de la situación de la Empresa de Seguridad a través de las razones de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

4.4.1 ANÁLISIS VERTICAL

Es una evaluación del funcionamiento de la Empresa de Seguridad en un periodo específico utilizando el balance general y estado de resultados. Este análisis sirve para poner en evidencia la estructura interna, así también, permite valorar la situación de la sociedad.

Los activos totales para los años 2016, 2017 y 2018 son representados principalmente por el activo corriente, 2016 en un 35.44%, 2017 en un 41.34% 2018 en un 43.05%, encontrando como cuenta más representativa del activo corriente las Cuentas y Documentos por Cobrar en un 32.36%, 34.86% y 28.87% respectivamente.

El activo no corriente está representado principalmente por Otros Activos, reflejando como las más representativas para el 2016 en un 58.45%, para el 2017 en un 48.14% y para el 2018 en un 43.87%.

Los pasivos Totales están representados principalmente por el pasivo no corriente específicamente por Préstamo bancario a largo plazo para el 2016 en un 14.09%, para el 2017

en un 27.74% y para el 2018 en un 25.29%, que para el año 2018 es representado por un crédito.

El patrimonio ha aumentado en cada año evaluado, en términos de valor dando mayor empoderamiento a los accionistas porcentualmente se representa con un 70.38% para el 2016, 67.60% para el 2017 y 67.81% para el 2018, esto debido al aumento de los resultados acumulados, sin embargo, porcentualmente no se aprecia debido al incremento de los pasivos principalmente en pasivos a largo plazo.

Es de notar que la participación del patrimonio para el año 2016 es del 70%, 2017 de 68% y 2018 manteniéndose en un 68%, o sea que las obligaciones (pasivos) solo representa el 32%, manteniéndose la fortaleza patrimonial, situación que les favorece para los diferentes proveedores al realizar un análisis financiero.

Al comparar las ventas obtenidas en los años evaluados observamos que del 100% de lo vendido, el mayor ingreso es por el servicio de seguridad para el 2016 en un 90.40%, para el 2017 en un 91.57% y para el 2018 en un 86.83%. Además, la mayor representación porcentual son los costos por servicio de seguridad en un 78.54% en el 2016, 70.80% en el 2017 y 75.71% en el 2018.

Las utilidades representan el 11.68% para el 2016, 9.49% para el 2017 y 8.16% para el 2018 del porcentaje de las ventas.

Tabla 3: Análisis vertical del balance general.

EMPRESA DE SEGURIDAD BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 AL 2018						
CUENTAS	ANALISIS VERTICAL					
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE	346,290.00	440,713.00	510,506.00	35.44%	41.34%	43.65%
Efectivo y Equivalente de Efectivo	22,534.00	27,915.00	22,032.00	2.31%	2.62%	1.88%
Cuentas y Documentos por Cobrar	316,228.00	371,600.00	337,643.00	32.36%	34.86%	28.87%
Inventario	0.00	0.00	120,684.00	0.00%	0.00%	10.32%
Gastos Pagados por Anticipado	7,528.00	41,198.00	30,147.00	0.77%	3.86%	2.58%
ACTIVO NO CORRIENTE	630,958.00	625,310.00	659,157.00	64.56%	58.66%	56.35%
Propiedad, Planta y Equipo - neto	101,334.00	142,717.00	137,100.00	10.37%	13.39%	11.72%
Activos Intangibles	0.00	0.00	522.00	0.00%	0.00%	0.04%
Otros Activos	571,189.00	513,157.00	513,157.00	58.45%	48.14%	43.87%
Gastos Pagado por Anticipado L.P.		18,100.00	67,431.00	0.00%	1.70%	5.76%
Depreciación acumulada	-41,565.00	-48,664.00	-59,053.00	-4.25%	-4.57%	-5.05%
ACTIVOS TOTALES	977,248.00	1,066,022.00	1,169,663.00	100.00%	100.00%	100.00%
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE	151,764.00	49,673.00	80,702.00	15.53%	4.66%	6.90%
Préstamo y Sobregiros Bancarios	0.00	0.00	30,000.00	0.00%	0.00%	2.56%
Cuentas y Documentos por Pagar	951.00	14,958.00	9,166.00	0.10%	1.40%	0.78%
Provisiones y Retenciones	8,915.00	14,211.00	11,538.00	0.91%	1.33%	0.99%
Beneficios a empleados por pagar	36,542.00	13,789.00	0.00	3.74%	1.29%	0.00%
Impuesto por pagar	105,356.00	6,715.00	29,998.00	10.78%	0.63%	2.56%

PASIVO NO CORRIENTE	137,696.00	295,752.00	295,777.00	14.09%	27.74%	25.29%
Préstamos Bancarios a Largo Plazo	137,696.00	295,752.00	295,777.00	14.09%	27.74%	25.29%
PASIVOS TOTALES	289,460.00	345,425.00	376,479.00	29.62%	32.40%	32.19%
PATRIMONIO	687,788.00	720,597.00	793,184.00	70.38%	67.60%	67.81%
Capital Social Mínimo	22,857.00	23,471.00	23,471.00	2.34%	2.20%	2.01%
Aportaciones suplementarias	571,189.00	513,157.00	513,157.00	58.45%	48.14%	43.87%
Reserva Legal	4,859.00	13,734.00	20,837.00	0.50%	1.29%	1.78%
Resultados Acumulados	9,235.00	88,883.00	170,236.00	0.95%	8.34%	14.55%
Utilidad del Ejercicio	79,648.00	81,352.00	65,483.00	8.15%	7.63%	5.60%
PATRIMONIO TOTAL	687,788.00	720,597.00	793,184.00	70.38%	67.60%	67.81%
PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL	977,248.00	1,066,022.00	1,169,663.00	100.00%	100.00%	100.00%

Tabla 4: Análisis vertical del estado de resultado.

EMPRESA DE SEGURIDAD ESTADOS DE RESULTADOS del 1 de enero al 31 de diciembre (Expresado en Miles de US\$)						
				ANALISIS VERTICAL		
INGRESOS	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Servicios de Seguridad	617,563.00	784,436.00	696,782.00	90.40%	91.57%	86.83%
Servicios de Arrendamiento	65,598.00	72,181.00	51,836.00	9.60%	8.43%	6.46%
Venta por implementación de seguridad			32,708.00	0.00%	0.00%	4.08%
otros ingresos			21,116.00	0.00%	0.00%	2.63%
INGRESOS TOTALES	683,161.00	856,617.00	802,442.00	100.00%	100.00%	100.00%
<i>COSTOS DE SERVICIO</i>						
Costo por servicio de seguridad	536,526.00	606,508.00	607,538.00	78.54%	70.80%	75.71%
TOTAL DE COSTOS DE SERVICIO	536,526.00	606,508.00	607,538.00	78.54%	70.80%	75.71%
UTILIDAD BRUTA	146,635.00	250,109.00	194,904.00	21.46%	29.20%	24.29%
GASTOS DE OPERACIÓN						
Gastos de administrativos	57,246.00	94,265.00	79,049.75	8.38%	11.00%	9.85%
Gastos financieros	15,191.00	25,145.00	12,453.00	2.22%	2.94%	1.55%

Depreciación						
GASTOS OPERATIVOS TOTALES	72,437.00	119,410.00	91,502.75		10.60%	13.94%
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIÓN	74,198.00	130,699.00	103,401.25		10.86%	15.26%
Otros productos						
Otros ingresos	13,026.00	40.00	-		1.91%	0.00%
No deducible	80.00	3,952.00	1,926.49		0.01%	0.46%
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE RES. E IMPUESTO	87,144.00	126,787.00	101,474.76		16.24%	20.90%
Reserva Legal 7%	1,508.00	8,875.00	7,103.00		0.22%	1.04%
Impuesto sobre la Renta	5,987.00	36,559.00	28,890.00		0.88%	4.27%
UTILIDAD O PERDIDA NETA	79,649.00	81,353.00	65,481.76		139.13%	86.30%

4.4.2 ANÁLISIS HORIZONTAL

Se realiza con estados financieros de diferentes periodos, para examinar la tendencia que tiene las cuales en el transcurso del tiempo.

Este cálculo se efectúa con la diferencia de dos o más años para tener como resultado valores absolutos y con porcentaje tomando un año base para poder tener datos relevantes que analizar.

Durante el periodo 2017-2018, los Activos Totales reflejan un incremento DE 9.08% a 9.72% en los años 2017 y 2018 respectivamente, en año 2017 es debido la propiedad, planta y equipo

(equipo de seguridad, mobiliario y equipo de oficina y equipo de transporte) y para el 2018 los gastos pagado anticipadamente (pago de ISR y depósito en garantía).

Los pasivos totales representan un 19.33% en 2016 y 8.99% en 2018 en los cuales los pasivos corrientes se ven una disminución en las cuentas y documentos por pagar, ya que la deuda a largo plazo tubo un leve incremento. El patrimonio refleja una variación positiva en 2018.

Durante el año 2018 hubo variación negativa en los ingresos de -6.32% como en los de seguridad y arrendamiento. Al igual el costo una variación positiva por leve incremento en 2018. Sus utilidades de operación disminuyeron lo cual significa que hay menos utilidad.

Tabla 5: Análisis horizontal del balance general.

EMPRESA DE SEGURIDAD					
BALANCE GENERAL COMPARATIVO					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 AL 2018					
CUENTAS				ANALISIS HORIZONTAL	
	2016	2017	2018	2017	2018
ACTIVOS					
ACTIVO CORRIENTE	346,290.00	440,713.00	510,506.00	27.27%	15.84%
Efectivo y Equivalente de Efectivo	22,534.00	27,915.00	22,032.00	23.88%	-21.07%
Cuentas y Documentos por Cobrar	316,228.00	371,600.00	337,643.00	17.51%	-9.14%
Inventario	0.00	0.00	120,684.00		
Gastos Pagados por Anticipado	7,528.00	41,198.00	30,147.00	447.26%	-26.82%
ACTIVO NO CORRIENTE	630,958.00	625,310.00	659,157.00	-0.90%	5.41%
Propiedad, Planta y Equipo - neto	101,334.00	142,717.00	137,100.00	40.84%	-3.94%
Activos Intangibles	0.00	0.00	522.00		
Otros Activos	571,189.00	513,157.00	513,157.00	-10.16%	0.00%

Gastos Pagado por Anticipado					272.55
L.P.		18,100.00	67,431.00		%
Depreciación acumulada	-41,565.00	-48,664.00	-59,053.00	17.08%	21.35%
ACTIVOS TOTALES	977,248.00	1,066,022.00	1,169,663.00	9.08%	9.72%
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE	151,764.00	49,673.00	80,702.00	-67.27%	62.47%
Préstamo y Sobregiros					
Bancarios	0.00	0.00	30,000.00		
Cuentas y Documentos por Pagar	951.00	14,958.00	9,166.00	1472.87%	-38.72%
Provisiones y Retenciones	8,915.00	14,211.00	11,538.00	59.41%	-18.81%
Beneficios a empleados por pagar	36,542.00	13,789.00	0.00	-62.27%	%
Impuesto por pagar	105,356.00	6,715.00	29,998.00	-93.63%	346.73%
PASIVO NO CORRIENTE	137,696.00	295,752.00	295,777.00	114.79%	0.01%
Préstamos Bancarios a Largo Plazo	137,696.00	295,752.00	295,777.00	114.79%	0.01%
PASIVOS TOTALES	289,460.00	345,425.00	376,479.00	19.33%	8.99%
PATRIMONIO	687,788.00	720,597.00	793,184.00	4.77%	10.07%
Capital Social Mínimo	22,857.00	23,471.00	23,471.00	2.69%	0.00%
Aportaciones suplementarias	571,189.00	513,157.00	513,157.00	-10.16%	0.00%
Reserva Legal	4,859.00	13,734.00	20,837.00	182.65%	51.72%
Resultados Acumulados	9,235.00	88,883.00	170,236.00	862.46%	91.53%
Utilidad del Ejercicio	79,648.00	81,352.00	65,483.00	2.14%	-19.51%
PATRIMONIO TOTAL	687,788.00	720,597.00	793,184.00	4.77%	10.07%
PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL	977,248.00	1,066,022.00	1,169,663.00	9.08%	9.72%

Tabla 6: Análisis horizontal del estado de resultado.

EMPRESA DE SEGURIDAD					
ESTADOS DE RESULTADOS					
del 1 de enero al 31 de diciembre (Expresado en Miles de US\$)					
				ANALISIS HORIZONTAL	
INGRESOS	2016	2017	2018	2017	2018
Servicios de Seguridad	617,563.00	784,436.00	696,782.00	27.02%	-11.17%
Servicios de Arrendamiento	65,598.00	72,181.00	51,836.00	10.04%	-28.19%
Venta por implementación de seguridad			32,708.00		
otros ingresos			21,116.00		
INGRESOS TOTALES	683,161.00	856,617.00	802,442.00	25.39%	-6.32%
<i>COSTOS DE SERVICIO</i>					
Costo por servicio de seguridad	536,526.00	606,508.00	607,538.00	13.04%	0.17%
TOTAL DE COSTOS DE SERVICIO	536,526.00	606,508.00	607,538.00	13.04%	0.17%
UTILIDAD BRUTA	146,635.00	250,109.00	194,904.00	70.57%	22.07%
GASTOS DE OPERACIÓN					
Gastos de administrativos	57,246.00	94,265.00	79,049.75	64.67%	-16.14%
Gastos financieros	15,191.00	25,145.00	12,453.00	65.53%	-50.48%

Depreciación					
GASTOS OPERATIVOS					-
TOTALES	72,437.00	119,410.00	91,502.75	64.85%	23.37%
UTILIDAD O PERDIDA					-
OPERACIÓN	74,198.00	130,699.00	103,401.25	76.15%	20.89%
Otros productos					
Otros ingresos	13,026.00	40.00	-		
No deducible	80.00	3,952.00	1,926.49		
UTILIDAD O PERDIDA					-
ANTES DE RES. E					-
IMPUESTO	87,144.00	126,787.00	101,474.76	45.49%	19.96%
Reserva Legal 7%	1,508.00	8,875.00	7,103.00	488.53%	-19.97%
Impuesto sobre la Renta	5,987.00	36,559.00	28,890.00	510.64%	-20.98%
UTILIDAD O PERDIDA					-
NETA	79,649.00	81,353.00	65,481.76	2.14%	19.51%

4.4.3 RAZONES FINANCIERAS

Antes de tratar el sistema Dupont, para tener una idea más amplia y clara se ha considerado importante conocer las diferentes ratios financieras más significativos.

Tabla 7: Razones financieras.

DETALLE	RATIOS DE LIQUIDEZ		
	2016	2017	2018
RAZON DE LIQUIDEZ	2.13	8.31	6.05
RAZON DE EFECTIVO	0.15	0.56	0.27

DETALLE	RATIOS DE ACTIVIDAD (EFICIENCIA OPERACIONAL)		
	2016	2017	2018
ROTACION CUENTAS POR COBRAR	2	2	2
RAZON PERIODO PROMEDIO DE COBROS (DIAS)	167	156	151
ROTACION CUENTAS POR PAGAR	564	41	66
PERIODO PROMEDIO CUENTAS POR PAGAR (DIAS)	1	9	5
ROTACION DE ACTIVOS TOTAL (EFICIENCIA)	1	1	1

DETALLE	RATIOS DE ENDEUDAMIENTO		
	2016	2017	2018
RAZON DEUDA TOTAL	0.30	0.32	0.32
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	29.62%	32.40%	32.19%
RAZON DEUDA - PATRIMONIO	42%	48%	47%

DETALLE	RATIOS DE RENTABILIDAD		
	2016	2017	2018
MARGEN DE UTILIDAD	11.66%	9.50%	8.16%
ROA	8.15%	7.63%	5.60%
ROE	11.58%	11.29%	8.26%

- A. **Razón de liquidez:** por cada dólar del pasivo corriente la empresa en el año 2016 con 2.13, 2017 con 8.31 y 2018 con 6.05 del activo corriente. Este índice demuestra amplitud financiera, sin embargo, es importante mencionar que el impacto en los activos corrientes está representado por las cuentas y documentos por cobrar, las cuales al no tratarlas adecuadamente se pueden convertir en pérdida para la empresa, en este sentido se puede convertir el índice peligroso para la rentabilidad.
- B. **Razón de efectivo:** Esta razón es una de las razones de liquidez más conservadora puesto que sólo considera el efectivo y sus equivalentes para hacer frente a las deudas de corto plazo. En 2016 con 0.15, 2017 con 0.56 y 2018 con 0.27
- C. **Rotación cuentas por cobrar:** Las cuentas por cobrar se renovaron 2 veces durante el periodo en revisión, debido que se han mantenido constantes durante el tiempo significando un riesgo para la empresa de falta de liquidez es necesario que la administración implemente una política que les permita mejorar la rotación de sus cuentas estableciendo el máximo de días para hacer efectivo el pago.
- D. **Razón periodo promedio de cobros (días):** Las cuentas por cobrar tardaron 167 días para el año 2016, 156 para el año 2017 y 151 para el año 2018 para convertir en efectivo. El periodo de recuperación ha mejorado levemente.
- E. **Rotación cuentas por pagar (veces):** Se rota en 2016 es de 564, esto debido a que las compras eran mínimas, ósea que la producción de ropa blinda y otros accesorios su comercialización era poca; fue hasta entonces que, en el año 2017, se impulsa más este negocio, razón por la cual su rotación es de 41 y para el 2018 liquidó sus cuentas por pagar en 66 veces en el año.
- F. **Periodo promedio cuentas por pagar (días):** La empresa cancela sus deudas al contado para el año 2016 y 9 días en 2017 y cada 5 días en 2018, paga antes del periodo recomendado que es entre 30 a 60 días. Estos resultados indica que la empresa, debe de negociar acuerdos de pago, con un mínimo de 30 días para que pueda financiarse con el dinero de sus proveedores.
- G. **Razón deuda total:** La empresa tiene un nivel de endeudamiento constante en los años de evaluación. En 2016 con 0.30, en 2017 con 0.32 y 2018 con 0.32
- H. **Índice de endeudamiento:** Muestra que los recursos de la empresa fueron financiados por terceros en un leve aumento por no decir casi constante.

- I. **Razón deuda patrimonio:** La empresa utiliza 47% en el año 2018 de deudas para financiar sus activos en relación con el valor de capital de los accionistas.
- J. **Rotación de activos totales:** La empresa rota sus activos 1.00 veces durante el año esto indica que la rotación de los activos en el periodo evaluado es constante.
- K. **Margen de utilidad:** nos indica el porcentaje de las utilidades en relación con las ventas se puede ver un pequeño decrecimiento. En 2016 con 11.66%, en 2017 con 9.50% y 2018 con 8.16%.
- L. **Rendimientos sobre activos (ROA):** El rendimiento por cada \$100 de activos fue de \$8.15 para el 2016, \$7.63 para el 2017 y \$5.60 para el 2018 de utilidad neta. La rentabilidad sobre los activos es inferior para el año 2018 respecto para el año 2017 y 2016, indicando una disminución en la utilización de activos para generar ganancia.
- M. **Rendimiento sobre capital (ROE):** por cada \$100 invertidos de capital es de \$11.58 para el año 2016, \$11.29 para el año 2017 y \$8.26 para el año 2018. La rentabilidad de capital propio es inferior para el año 2018 respecto a los años 2016 y 2017, es decir la empresa *disminuye el valor*.

4.4.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Tabla 8: Interpretación de datos.

BALANCE FINANCIERO	2016	2017	2018
Capital de Trabajo	\$171,992.00	\$363,125.00	\$437,772.00
Activo Fijo Neto	\$59,769.00	\$94,053.00	\$78,569.00
Otros Largo Plazo	\$571,189.00	\$531,257.00	\$580,588.00
Inversión Operativa Neta-ION	\$802,950.00	\$988,435.00	\$1,096,929.00
Pasivos con Costo	\$115,162.00	\$267,837.00	\$303,745.00
Patrimonio	\$687,788.00	\$720,597.00	\$793,184.00
Fuentes de Financiamiento-ION	\$802,950.00	\$988,434.00	\$1,096,929.00
Rentabilidad			
EBIT	\$74,198.00	\$130,699.00	\$103,402.00
RION	9.24%	13.22%	9.43%
Tasa de Impuestos	6.87%	28.83%	28.47%
RIONDI	8.61%	9.41%	6.74%
GEO	3,518.3	3,687.5	-25,176.7

A. Capital de Trabajo

El capital de trabajo se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen activos y pasivos circulantes: el efectivo, los valores negociables, las cuentas por cobrar y los inventarios. La administración del capital de trabajo es uno de los aspectos más importantes en todos los campos de la administración financiera. Si la empresa no puede mantener un nivel satisfactorio del capital de trabajo, es probable que se llegue a un estado de insolvencia técnica, y que se vea forzada a declararse en quiebra.

Los activos circulantes deben ser lo suficientemente grandes para cubrir sus pasivos circulantes y poder así asegurar un margen de seguridad razonable.

Los pasivos circulantes básicos de interés que deben cuidarse son: las cuentas por pagar, documentos por pagar y otros pasivos acumulados. Cada una de estas fuentes de financiamiento a corto plazo debe administrarse cuidadosamente para asegurar que se obtengan y utilicen de la mejor manera posible.

El capital de trabajo es el capital adicional, diferente de la inversión inicial, con él que se debe contar para que empiece a funcionar el Negocio y también durante el funcionamiento normal del mismo.

Si analizamos el de la empresa de seguridad determinamos que su capital de trabajo es suficiente para seguir generando mayor negocio, ya que año con año ha venido creciendo a grado que al año 2018 se obtiene \$ 437,772.00 es de notar que podría ser por los mismos financiamientos obtenidos en el año sin embargo esto beneficia a la empresa debido a que se está financiando a largo plazo.

Existen varias métricas para determinar si la empresa genera valor o no, entre ellas está el Flujo de Caja Libre, el valor económico agregado (EVA), la generación económica operativa (GEO), el rendimiento sobre la inversión operativa neta (RION), la utilidad antes de impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA). Un aspecto muy importante

de cualquier empresa es su capacidad de generar valor económico. Esta capacidad se mide en términos de retorno sobre el capital invertido.

B. El rendimiento sobre la inversión operativa neta, RION

Se calcula dividiendo la utilidad de operación entre la inversión operativa neta, se establece cuál es la rentabilidad que proviene de la operación, la razón de ser de la empresa; el RION es mejor en la medida en que la utilidad de operación restituya el costo de la inversión requerida para generarla, es una herramienta de monitoreo que manifiesta la capacidad que una empresa tiene para aprovechar con eficiencia los recursos disponibles. Mientras más alto el valor numérico del RION respecto del costo de capital mejor, si fuera inferior al costo de capital la empresa estaría en condiciones precarias pues no podría resarcir a los accionistas su costo alternativo por el uso del dinero invertido. Para incrementarlo hay tres vías: a) aumentar el numerador mejorando la utilidad de operación, b) disminuir el denominador «adelgazando» la empresa, es hacer una revisión minuciosa, cuenta por cuenta, de los activos de la empresa. En pocas palabras es la cantidad mínima que la empresa debe generar en su rentabilidad.

c) Es la combinación de ambas posibilidades mencionadas anteriormente.

Para conocer si realmente la empresa está generando o destruyendo valor se debe comparar el rendimiento sobre la inversión operativa neta después de impuestos RIONDI, contra el costo de capital (k).

Tabla: 9 El rendimiento sobre la inversión operativa neta, RION

CONCEPTO	AÑOS		
	2016	2017	2018
COSTO DE CAPITAL	7.47%	7.81%	7.82%
RIONDI	8.61%	9.41%	6.74%

Analizando los de la empresa podemos determinar que en el año 2018 disminuye el valor, debido a que el costo de capital es mayor que el rendimiento sobre la inversión operativa neta después de impuestos, esa diferencia representa el rendimiento que hizo falta generar para, al menos, compensar a quienes aportaron los recursos con costo explícito.

Si multiplicamos esa tasa diferencial negativa por la inversión operativa neta, ION, obtendremos el valor que la empresa disminuye en ese período; el rendimiento de la operación no fue suficiente para compensar lo que los acreedores y dueños esperaban.

Se analizara qué factores son los que incidieron para perder valor claramente se observa que para el año 2018 la inversión operativa neta ION, fue mayor con respecto al año anterior ósea que la empresa tuvo mayor necesidad de capital de trabajo por ende se necesitó de mayor financiamiento, permitiendo que los costos incrementaran y los ingresos se ven afectados reflejando una disminución del 6.32% con respecto al año anterior, lo que conlleva a obtener una utilidad de operación menor en un 20.89% con respecto al año 2017, debido estos factores la empresa se ve afectada en perder valor, es deber de la administración mejorar y generar las mejores estrategias que le permitan a la empresa recuperar y generar valor para sus dueños y acreedores. Sin embargo, como asesores y basado en nuestro tema de tesis propondremos más adelante las estrategias necesarias que mejoren las utilidades y que generen valor para la empresa.

A. El GEO, generación económica operativa

Es el indicador para medir la capacidad de una empresa para generar valor: $GEO = (RIONDI - K) * ION$, Para calcular el GEO se compara el valor del RION después de impuestos, RIONDI, con el costo de capital. Al compararlos puede ocurrir cualquiera de estas dos posibilidades:

a) Que el RIONDI sea superior al costo de capital (k). La diferencia (RIONDI - k) representa el rendimiento porcentual excedente que la empresa fue capaz de generar después de cubrir el costo de capital. Este rendimiento excedente tendrá un efecto multiplicador que está en proporción directa con la inversión operativa neta, ION. El producto de esas dos cantidades da por resultado el valor económico generado por la empresa, que es lo que se quiere optimizar

Tabla 10: El GEO, generación económica operativa

AÑO:	2016	2017	2018
GEO (generación económica operativa)	3,518.3	3,687.5	-25,176.7

En el año 2018 claramente se observa el valor que la empresa disminuyo, es gran reto para la administración mejorar.

Tabla 11: Flujo de caja operativo (FCO)

CASH-FLOW	2016	2017	2018
Calculo del FCO			
Utilidad Final	\$79,649.00	\$81,353.00	\$65,483.00
Partidas Virtuales	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Sub Total	\$79,649.00	\$81,353.00	\$65,483.00
Cambios en Activos Circulantes		\$89,042.00	\$75,676.00
Cambios en Pasivos Circulantes		\$102,091.00	(\$1,029.00)
FCO	\$79,649.00	\$272,486.00	\$140,130.00

B. Analizando el flujo de Caja Operativo (FCO)

Es la cantidad de dinero en efectivo que la empresa genera a través de sus operaciones y el ejercicio de su actividad. Este flujo permite valorar y cuantificar las entradas y salidas de dinero mediante las actividades de explotación, analizando la empresa observamos que en el año 2018 el FCO es menor con respecto al año anterior, la razón de eso es porque sus cambios o variación en los pasivos es negativo como hubo un consumo de fondos (posiblemente se debieron a pagos lo que implica una salida de dinero) por lo que disminuye el Flujo de Caja de las Operaciones (FCO), es determinar la mejor estrategias para que FCO incremente.

C. ANALISIS DEL FCL.

Tabla 12: Flujo de caja libre (FCL)

FCF-METODO INDIRECTO	2016	2017	2018
FCO -Contable	\$79,649.00	\$272,486.00	\$140,130.00
(+) Gastos Financiero después de Impuestos	(\$14,147.34)	(\$17,894.45)	(\$8,907.66)
(-) Ingresos Financieros después de Impuestos	(\$12,131.08)	(\$28.47)	\$0.00
Sub-Total	\$53,370.57	\$254,563.09	\$131,222.34
CAPEX	(\$41,383.00)	\$5,617.00	\$0.00
Flujo de Caja Libre -FCL	\$94,753.57	\$248,946.09	\$131,222.34

El flujo de caja libre es un indicador del desempeño financiero. Mide la cantidad de efectivo que una empresa es capaz de generar después de deducir las cantidades de dinero necesarias para mantener o ampliar su base de activos.

Con el FCL medimos la capacidad de la empresa para generar lo que más nos interesa el efectivo para la remuneración del capital que aportan los socios.

Si FCL se observa la tendencia creciente año con año esto indica que las ganancias de la empresa son crecientes.

Si la empresa refleja una disminución en su FCL, en los últimos años, indica una disminución en la ganancia; para esto se vuelve necesario hacer cambios para retomar el camino del éxito.

Un FCL positivo es un indicador de salud financiera que aumenta el valor para los accionistas. Sin dinero, se limitan las posibilidades para que la empresa desarrolle nuevos productos, pague dividendos o disminuya sus obligaciones.

Si analizamos el de la empresa de servicios de seguridad a pesar que su valor es menor con respecto al año anterior sigue siendo positivo ósea que demuestra capacidad de generar efectivo lo que facilita la generación de valor para sus accionistas y si lo relacionamos con la rentabilidad si podemos observar que cumple la condición de que si el FCL disminuye con respecto al año anterior también sus utilidades se ven afectadas para lo cual comprobamos que si la rentabilidad de la empresa para el año 2018 fue inferior al año 2017. Por lo tanto, con este indicador es responsabilidad de la empresa establecer indicadores de seguimiento.

D. ANALISIS DEL EVA.

El Valor Económico Agregado ("EVA", por sus siglas en inglés). El EVA es el resultado obtenido una vez que se han cubierto todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas.

Es un análisis financiero, el cual supone que la empresa tendrá éxito, siempre y cuando se genere valor económico en la misma, por tanto, el EVA es un análisis financiero que mide la

creación de valor de la empresa.

El cálculo del EVA busca hacer una comparación entre los rendimientos que genera la empresa sobre la inversión operativa, en comparación con el costo de oportunidad, es decir, con los rendimientos que ofrece el mercado.

En la actualidad se encuentran muchas empresas que aun evalúan las finanzas de la compañía basado en las utilidades de esta, sin tener en cuenta muchos factores que pueden influir en que las utilidades se incrementen o disminuyan dependiendo del modelo administrativo y contable. Sin embargo en una época de cambio en las finanzas globales, donde cada vez se presenta mayor competitividad empresarial, esta metodología de evaluación de las finanzas empresariales puede traerle futuros inconvenientes a la administración de la organización, debido a que esta cifra llamada utilidad del ejercicio puede no incluir información importante para los accionistas, clientes y administradores entre otras personas y organizaciones que requieren saber en realidad que está pasando con la empresa. Es por esta razón que se está hablando constantemente de un nuevo sistema de evaluación financiera de empresas llamado el VALOR ECONÓMICO AGREGADO cuyo objetivo es determinar con claridad los costos de financiación de la organización, es decir el costo de su financiación por pasivos y por patrimonio o por entidades financieras y por accionistas.

Este análisis mediante el EVA permite determinar si la organización está generando valor en el mercado o por el contrario destruye capital y riqueza en la organización.

Aunque está muy de moda el tema del valor económico agregado, este tipo de evaluación financiera ya había sido postulado hace varios años, tanto que Peter Drucker en un artículo para Harvard Business Review se aproxima al concepto de creación de valor cuando expresa lo siguiente: “Mientras que un negocio tenga un rendimiento inferior a su costo de capital, operará a pérdidas”. No importa que pague un impuesto como si tuviera una ganancia real.

Lo que nos acerca más a una realidad actual y es que el hecho de generar utilidades no quiere decir que la empresa no puede presentar problemas de liquidez, financiación, o rentabilidad,

incluso como lo menciona Peter Drucker, tal vez se esté pagando impuesto como si tuviera una ganancia real.

Es aquí donde el administrador financiero entra a cumplir un importante papel en las organizaciones, determinando si el sistema contable está dirigido a generar utilidades reales o por el contrario está dando información irreal a la administración, llevando a correr riesgos incensarios en la toma de decisiones de la empresa.

Por esta razón al aplicar un análisis de valor económico agregado EVA, se puede determinar si los activos de la compañía generan una mayor rentabilidad que el costo de financiación, permitiendo determinar en términos monetarios cual es el crecimiento de la empresa o la generación de valor económico agregado.

Esta información es muy importante para la administración de la empresa, puesto que permite tomar decisiones rápidas, que logren evitar que la compañía continúe maximizando sus riesgos y da una pauta a los accionistas que puede evaluar si el costo de oportunidad juega a favor o en contra de ellos, llevando a que tomen igualmente decisiones sobre si continúan invirtiendo en la compañía o buscan nuevas opciones de inversión.

En conclusión, el EVA permite a las empresas cambiar el sistema de evaluación financiera de la compañía, aportando información importante para los administradores y accionistas de la compañía, y generando mayor confianza a clientes y proveedores, por cuanto la información es más real y permite saber con claridad si la empresa genera valor o destruye el capital de los accionistas.

Tabla 13: Calculo EVA

CONCEPTO	AÑOS		
	2016	2017	2018
utilidad neta	\$79,649.00	\$81,353.00	\$65,483.00
(+) Gasto financiero	\$15,191.00	\$25,145.00	\$12,453.00
UAIDI	\$94,840.00	\$106,498.00	\$77,936.00
(-) Activo * costo de capital	\$11,246.52	\$26,727.00	\$56,732.32
EVA	\$83,593.48	\$79,771.00	\$21,203.68

Como se puede observar, la Empresa de servicios de seguridad, presenta una baja en el desempeño en la generación de valor desde el EVA, durante el año 2018. En el año 2017, un EVA de \$79.77 miles nos indica que, con los recursos invertidos en la empresa, la administración realizó una gestión favorable y generó valor por encima de su costo de capital. En el año 2016, la gestión operativa de la administración de la empresa le permite incrementar aún más el resultado del EVA frente al año anterior a \$ 83.59 miles generando mayor valor, todo esto, debido al incremento de la utilidad operacional durante ese año y al incremento de la inversión en los activos operativos compensado con la baja de la tasa de interés del costo promedio ponderado de capital. En el año 2018, el resultado de menor valor se presentó de forma considerable respecto del 2017 llegando a ser de \$ 21.20 miles debido a: 1) la disminución de la utilidad operativa del año por la disminución de sus ingresos, y por el aumento de sus costos y gastos; 2) al aumento de la inversión en activos operativos causados por el incremento de créditos. En conclusión, en términos generales, el comportamiento de la empresa en la generación de valor ha sido en forma descendente y podemos afirmar que la empresa viene disminuyendo la creación de valor para sus socios.

E. Sistema DUPONT

Si se analiza, los estados financieros de la sociedad, existe el peligro de verse abrumado por el enorme volumen de datos.

El sistema Dupont, es utilizado para determinar qué tan rentable ha sido la sociedad. Para esto, es necesario conocer, el margen de utilidad sobre ventas, el apalancamiento financiero y la eficiencia en la utilización de los activos.

Tabla 14: Cálculo de análisis DUPONT

RENTABILIDAD DE LA EMPRESA	2016	2017	2018
ROA	8.15%	7.63%	5.60%
Utilidad neta	79,649.00	81,353.00	65,481.76
Activos totales	977,248.00	1066,022.00	1169,663.00
ROA DuPont	8.15%	7.63%	5.60%
Margen Neto	11.66%	9.50%	8.16%
Utilidad neta	79,649.00	81,353.00	65,481.76
Ingresos operacionales	683,161.00	856,617.00	802,442.00
Rotación del Activo Total (veces)	0.70	0.80	0.69
Activo total	977,248.00	1066,022.00	1169,663.00
Ingresos operacionales	683,161.00	856,617.00	802,442.00

RENTABILIDAD DE LOS PROPIETARIOS	2016	2017	2018
ROE	11.58%	11.29%	8.26%
Utilidad neta	79,649.00	81,353.00	65,481.76
Patrimonio	687,788.00	720,597.00	793,184.00
ROE DuPont	11.58%	11.29%	8.26%
Margen Neto	11.66%	9.50%	8.16%
Utilidad neta	79,649.00	81,353.00	65,481.76
Ingresos operacionales	683,161.00	856,617.00	802,442.00
Rotación del Activo Total (veces)	0.70	0.80	0.69
Activo total	977,248.00	1066,022.00	1169,663.00
Ingresos operacionales	683,161.00	856,617.00	802,442.00
Apalancamiento financiero	142.09%	147.94%	147.46%
Activos totales	977,248.00	1066,022.00	1169,663.00
Patrimonio	687,788.00	720,597.00	793,184.00

4.5 INFORME DEL ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Se ha concluido el análisis e interpretación de estados financieros de la EMPRESA DE SEGURIDAD, por los años terminados el 31 de diciembre del 2016 al 2018.

El estudio se efectuó en base a la información que nos proporcionó el personal responsable del área de contabilidad y finanzas.

Se evaluó y analizó la situación financiera de la compañía, enfocándose principalmente en identificar los riesgos, puntos fuertes y débiles financieramente.

Los métodos aplicados para llegar a estas conclusiones fueron:

- Método de análisis financiero vertical
- Método de análisis financiero horizontal
- Razones financieras de liquidez
- Razones de actividad operacional
- Razones de rentabilidad
- Sistema Dupont

Derivado del análisis efectuado, a continuación, se presentan las observaciones y recomendaciones sobre la situación financiera de la empresa y los resultados de sus operaciones.

ÁREAS DE RIESGO IDENTIFICADAS

a) EFECTIVO Y EQUIVALENTES

Como se observa, para los años en estudio este rubro no incrementó, pero se recomienda a la administración, mejorar la recuperabilidad de las cuentas por cobrar para que la empresa cuente con un nivel de liquidez aceptable.

b) CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES

La relación porcentual de las cuentas por cobrar disminuyó para el año 2018, sin embargo, de acuerdo con el índice del plazo medio de cobranza, la administración de la empresa tarda 115

días para recuperar el pago en 2018; por lo tanto, no se está utilizando el crédito como estrategia de ventas.

Una mayor rotación en sus cuentas por cobrar evitaría el endeudamiento de la empresa y en consecuencia disminuirían los costos financieros.

Se recomienda solicitar y supervisar los créditos otorgados; esto ayudaría a verificar el comportamiento de la cartera crediticia y en especial a controlar las cuentas que presenten retraso en el pago a efecto de seguimiento.

Asimismo, este procedimiento proporcionará el efectivo necesario para operaciones y pago de actividades de inversión y de financiamiento evitando que el plazo de recuperación sea superior por medio de una creación de política de administrativas o de cobranza para clientes internos y externos.

c) INVENTARIOS

En los activos circulantes este rubro representa en promedio el 10.32% en año 2018, por lo que no es tan representativo, debido que la fuente principal de ingresos es la prestación de servicio de seguridad.

d) CUENTAS POR PAGAR

De acuerdo con los registros contables de la empresa, a la fecha de cierre de los años 2016 al 2018, se observa que no es representativo porcentualmente.

e) CAPITAL DE TRABAJO

De acuerdo con el análisis efectuado, el capital de trabajo de la empresa para su funcionamiento es de \$437,772.00 para el año 2018. Considerando que por el lado del activo corriente influye mucho las cuentas y documentos por cobrar.

El Capital de trabajo va en aumento en cada periodo que podría ser por los mismos financiamientos obtenidos en el año debido que se está financiando a largo plazo.

f) INGRESOS

A través del análisis realizado se observó, que las ventas para el año 2018 disminuyeron en un 4.74%, con respecto al año 2017, cabe mencionar que poseen ingresos adicionales como servicio de arrendamiento, venta por implementos de seguridad. Se recomienda adoptar nuevas estrategias implementando un servicio de valor a los clientes frecuentes, para aumentar el rendimiento y con ello los accionistas obtengan las utilidades proyectadas.

g) COSTOS DE SERVICIO

Los costos de servicio de seguridad se mantuvieron estables en relación con los ingresos para los años 2016-2018, sin embargo, esto indica que la empresa mantuvo los precios con los clientes sin incrementar el margen de ganancia por el servicio de seguridad.

h) GASTOS DE OPERACIÓN Y FINANCIEROS

Los gastos operacionales fueron casi constantes durante el periodo de 2016 al 2018, leve disminución en relación con la disminución de ingresos en 2018.

4.6 DISEÑO DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD.

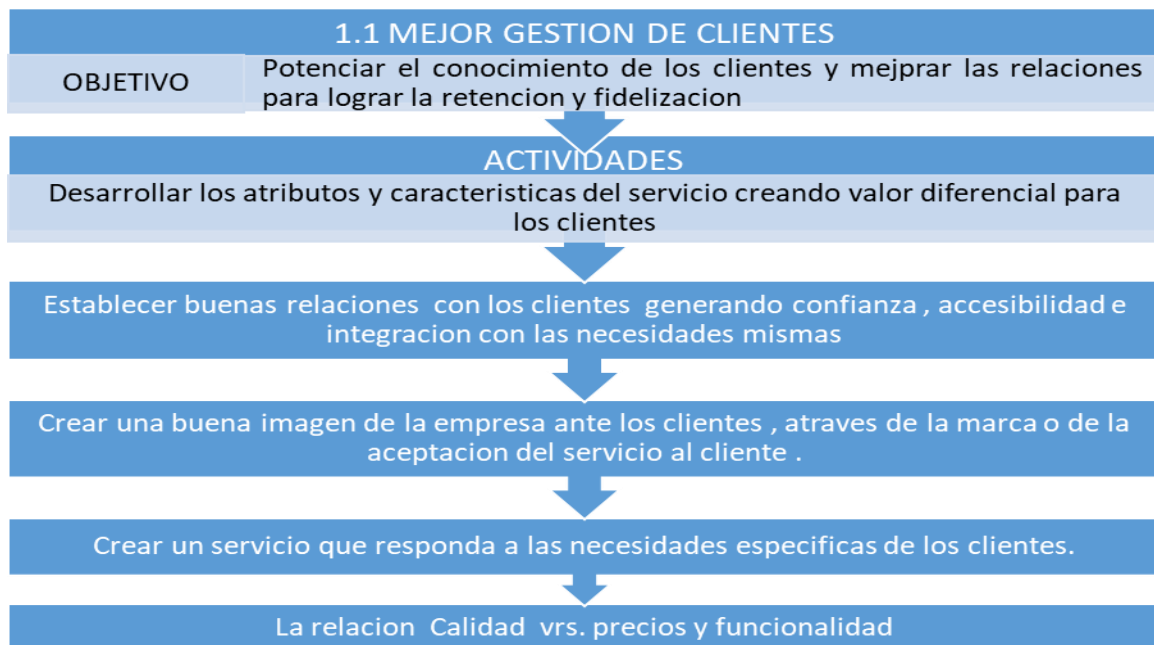
El concepto de rentabilidad implica relacionar los resultados obtenidos con los recursos invertidos que son necesarios para alcanzarlos. La rentabilidad es, por tanto, una medida de eficiencia de naturaleza económica ligada a la competitividad. La rentabilidad económica analiza la eficiencia de la actividad financiera de la empresa. Es decir, mide la eficiencia sin considerar las distintas vías de financiación que tienen que asumir las empresas y que influye en la eficiencia final. Equivale a la relación entre resultado económico y los activos medios necesarios para conseguir dichos resultados, aunque también puede calcularse en función del producto de dos variables de gestión: el margen económico y la rotación de activos. El nivel de eficiencia en el manejo de los recursos es un parámetro fundamental en la gestión. Hay que entender que los recursos son limitados y, en consecuencia, aquellas organizaciones más eficientes podrán adaptarse mejor y desarrollarse; por ello, la rentabilidad económica se

considera la variable a la hora de determinar las claves de la eficiencia económica de las empresas.

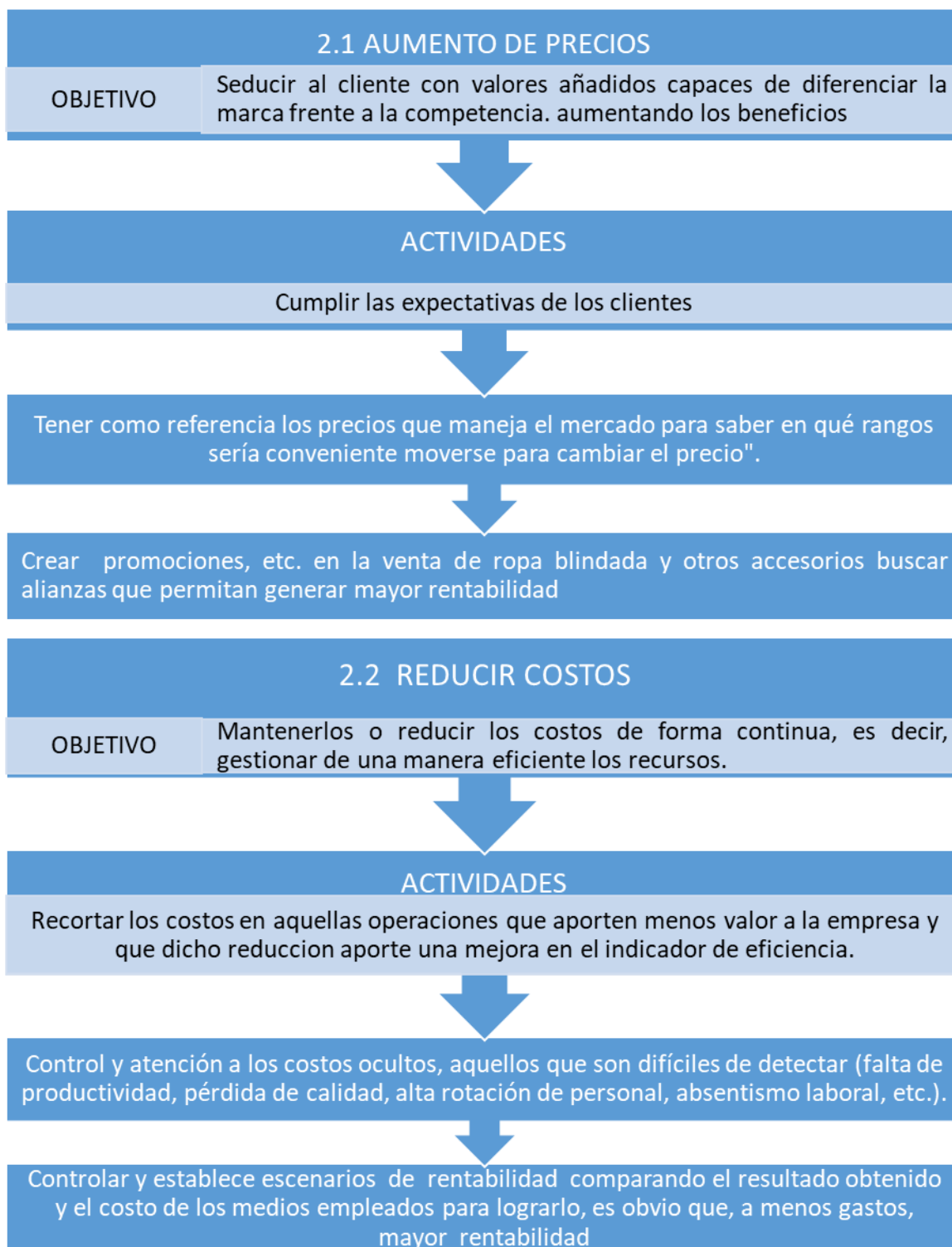
Entendemos que la rentabilidad es un concepto directamente ligado a la eficiencia y, a su vez, la eficiencia es un concepto muy relacionado con la competitividad. Y es que la competitividad sigue siendo el gran reto al que se enfrentan las empresas en los mercados. Algunas empresas reaccionan con dificultades a los retos, otras lo hacen con mayor éxito; conoceremos cuáles son las estrategias que impulsan el incremento en rentabilidad para que más empresas puedan mejorar el nivel de eficiencia con el que operan e incrementar el valor y su capacidad de crear riqueza y bienestar.

Hay que prepararse para mejorar la rentabilidad y, ciertamente, hay que considerar factores estructurales que condicionan nuestra eficiencia, ahora bien, también es cierto que en gran medida dependen de las competencias internas de las empresas, es decir, de las capacidades humanas y de la combinación adecuada de todos los recursos, especialmente los recursos avanzados que se crean a través de las ideas.

4.6.1 Estrategias para mejorar los ingresos



4.6.2 Estrategia para mejorar el margen de rentabilidad.



2.3 Analizar la rentabilidad por producto/servicio

OBJETIVO

Evaluar qué productos/servicios, el mercado, qué aceptación tienen, qué volumen de ventas generan o qué margen de beneficio obtenemos de cada uno de ellos.

ACTIVIDADES

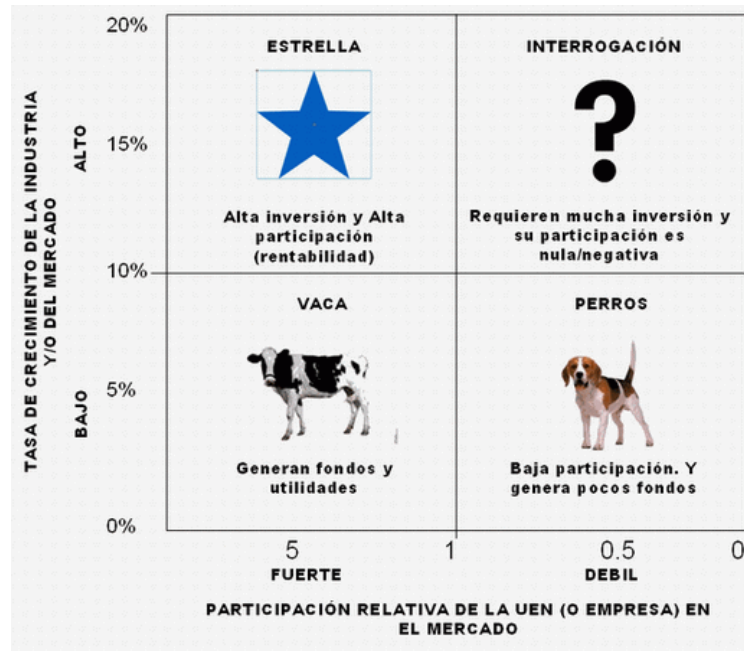
implementar cambios en beneficio o en contra de aquellos productos/servicios que salgan beneficiados o perjudicados de acuerdo al analisis hecho.

Análisis de rentabilidad individual de cada uno de los productos o servicios, (invertir más o menos, destinar recursos o no de acuerdo a la necesidad)

Identificar y conocer el producto o servicio estrella de acuerdo a la matriz BCG (Boston Consulting Group)

(Diaz, 2019)

Figura 4: Tasa de crecimiento de la industria y/o del mercado



Las estrategias anteriores están basadas en mejorar estos indicadores de la empresa de seguridad, a pesar de que los resultados son buenos, pero existen oportunidades de mejora las cuales podemos mencionar:

Tabla 15: Ratios de rentabilidad

DETALLE	RATIOS DE RENTABILIDAD		
	2016	2017	2018
MARGEN DE UTILIDAD NETA	11.66%	9.50%	8.16%
ROA	8.15%	7.63%	5.60%
ROE	11.58%	11.29%	8.26%
MARGEN BRUTO	21.46%	29.20%	24.29%
MARGEN OPERACIONAL	10.86%	15.26%	12.89%

Si analizamos el indicador de Margen Operacional es menor en comparación al Margen de utilidad neta en un 0.80%, esto debido a los otros ingresos, como se puede observar el reto de la administración es que se incremente el peso de los otros ingresos, razón por la cual se ha considerado implementar una estrategia que considera la actividad para mejorar la rentabilidad a través de estos ingresos por otros servicios.

Además, existen otras oportunidades de mejora de dichos indicadores según tabla anterior los cuales son reducir costos y Gastos e incrementar los ingresos. Los cuales anteriormente mencionamos las estrategias y actividades necesarias que con llevan a incrementar la rentabilidad de la empresa de servicios de seguridad.

(Administrador Financiero, n.d.)

4.7 IMPORTANCIA DE UN GOBIERNO CORPORATIVO AJUSTADO A LAS PYMES

Implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

El establecimiento de un buen sistema de gobierno corporativo origina sólidos beneficios para las empresas, principalmente para las Pymes, en materia de transparencia, estabilidad, visión estratégica, ética empresarial, control de riesgos y da confianza a los inversionistas actuales y potenciales, así como a los denominados terceros interesados.

Los modelos para implementar buenas prácticas de gobierno corporativo pueden variar de acuerdo con la estructura de la empresa y la actividad económica, entre otros; sin embargo, el objetivo que se persigue es establecer un sistema de gobernanza adecuado que le permita a la empresa lograr el fin para el cual fueron creadas y asegurar su continuidad en el tiempo.

Motivación de implementar políticas y procedimientos

Actualmente en el país la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo para el sector real no es de carácter obligatorio, por ello es importante que los empresarios de este sector se sientan motivados para la implementación de esta cultura en sus organizaciones. La motivación es necesaria para que éstos identifiquen los beneficios deseados y cómo se procederá para alcanzarlos, los cuales pueden derivarse en función de la dirección, del sector económico y la legislación del país, entre otros. Entre las principales acciones que los empresarios deben tener en cuenta están:

- ✓ Enfrentar y responder con responsabilidad las presiones externas del mercado,
- ✓ Equilibrar los intereses de los accionistas o socios,
- ✓ Resolver con diligencia los problemas de dirección,
- ✓ Garantizar la continuidad y sostenibilidad de la empresa,
- ✓ Enfocarse al logro de los objetivos estratégicos y operativos. (KPMG, 2015)

Establecer los objetivos y planeación del sistema de gobernanza

El proceso de planeación se debe fijar prioridades y objetivos claves de cómo definir metas a través de la identificación de resultados deseados para el gobierno corporativo. Así como,

prácticas y políticas fundamentales como: políticas de gobierno corporativo, códigos y manuales que alineen el desempeño del directorio y administración, mejoras al entorno del control interno, transparencia y divulgación de la información, garantizando la sostenibilidad del negocio.

Ejecución del plan de políticas y prácticas de gobierno corporativo

En esta fase se implementan los mecanismos de dirección y puesta en marcha de las políticas, prácticas y manuales de la nueva cultura de gobierno corporativo, etapa que conlleva la dedicación de tiempo, puesto que se deben verificar los resultados y asegurarse de que coincidan con las expectativas propuestas al inicio de la implementación, y a medida que se monitoreen los avances y se identifiquen mejoras se deben ir ajustando las políticas y adaptarlas a la realidad de las partes interesadas.

Ventajas de implementar prácticas de gobierno corporativo en las pymes

Entre algunos de los beneficios de implementar buenas prácticas de gobierno corporativo en una pyme están los siguientes:

- Asegura el buen manejo y administración de la empresa.
- Atrae capitales.
- Protege los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés, y por lo tanto genera confianza al mercado, persistiendo la empresa en el tiempo.
- Permite acceder a diversas fuentes de financiamiento.
- Es una herramienta para generar valor.

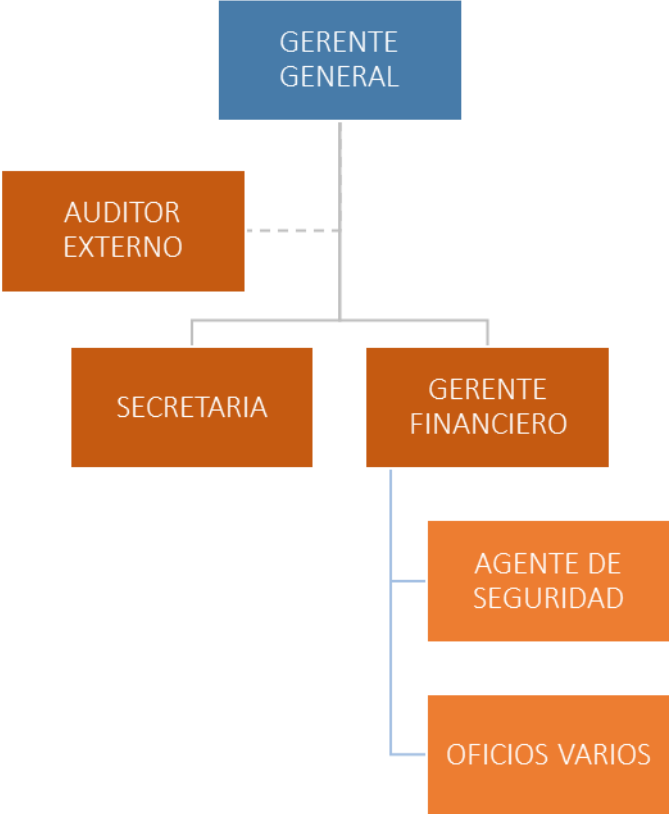
Estructura Organizativa, clave para el éxito de una pyme

Para el correcto funcionamiento de una pyme es importante tener en cuenta en el diseño de la estructura organizacional los grupos de interés que participan entre ellos: a) Dueño o accionista, b) Clientes, c) Mercado y d) colaboradores en general.

Adicionalmente, y dependiendo el tipo de organización se debe considerar a proveedores, entes reguladores y productos entre otros. Posteriormente se debe identificar como se les dará un mejor servicio.

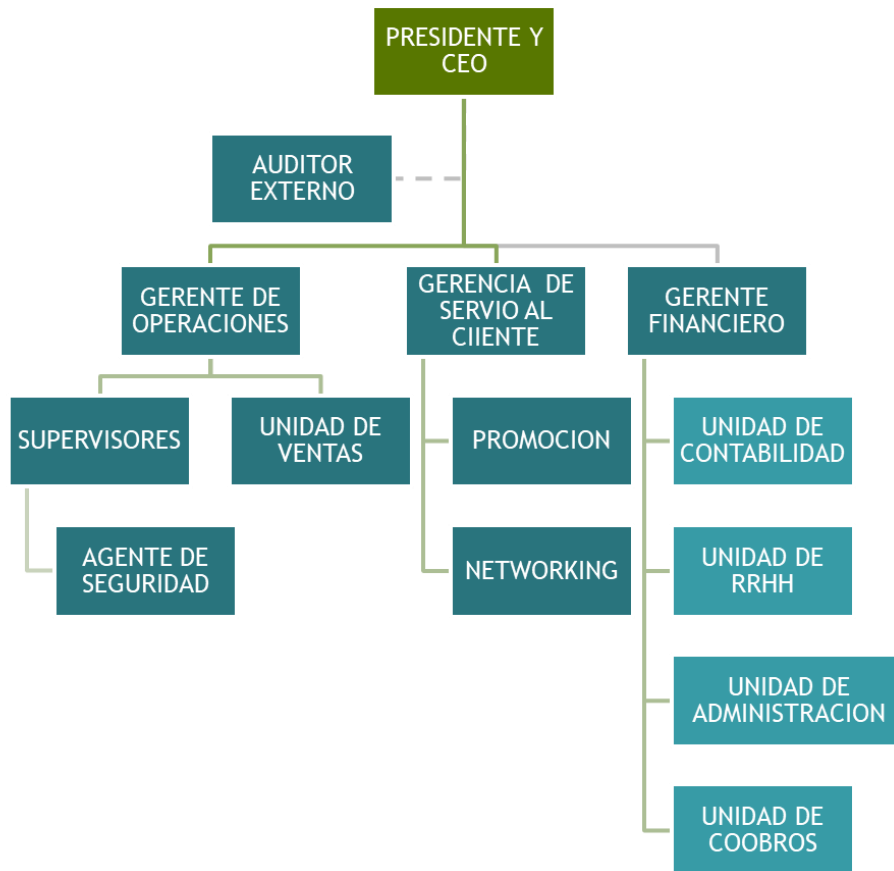
A continuación, se presenta la estructura organizativa actual de la Empresa de seguridad, sin embargo, en su desempeño no refleja una gestión basada en una cultura de gobierno corporativo.

Figura 5: Estructura organizativa actual.



El gobierno corporativo no depende de una estructura organizativa robusta, sino de implementar una cultura de gobierno corporativo haciendo uso de los muchos o pocos recursos con los que cuenta la empresa, permitiendo establecer canales de comunicación transparentes y constantes, una adecuada segregación de funciones del personal de la empresa en todos los niveles, establecer una cultura de rendición de cuentas que fluya de forma vertical y horizontal, además de contar con un monitoreo constante sobre el control interno de la empresa. Lo que les permitirá a las partes interesadas generar confianza en las operaciones que realice la compañía.

Figura 6: Estructura organizativa propuesta



La comunicación entre cada unidad debe ser fluida, constante y transparente hacia la administración y viceversa, así como entre sus pares para una mejor ejecución de sus funciones.

Esta visión le permitirá a los propietarios de las empresa abrir acceso a financiamiento a través del sistema financiero local y organismos internacionales enfocados al apoyo y fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa, a condiciones favorables que a su vez les permitirán contratar tasas y plazos más competitivos que estén acorde a sus necesidades, teniendo la oportunidad de dinamizar sus actividades e incrementar su desarrollo, lo que contribuirá a la generación de empleo y riqueza dentro del marco de un desarrollo sostenible. Además, dispondrán de recursos para impulsar su crecimiento, competitividad y productividad para generar mayores utilidades.

4.8 POLÍTICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO

4.8.1 Para la implementación de mejorar el periodo de recuperación y disminuir las cuentas por cobrar se establece la política siguiente:

Tabla 16: Porcentaje para mejorar las cuentas por cobrar.

AÑOS		
2019	2020	2021
35%	45%	50%

En el año 2019 se iniciará con una disminución de un 35% hasta llegar en el año 2021 al 50% de acuerdo con lo proyectado de esos años en mención.

4.8.2 Para los inventarios se tomó como política de crecimiento del 15.4% con respecto a los ingresos del año anterior, además se hace la consideración de un incremento adicional del 15% con respecto al valor resultante de los ingresos según porcentaje mencionado anteriormente lo cual se demuestra en la tabla siguiente valor que se consideró debido a la comercialización de accesorios y equipo de armas lo cual significa una participación significativa en los estados financieros proyectados.

Tabla 17: Cálculo para mejorar la proyección de inventarios.

PROYECCIÓN DE INVENTARIOS			
2018	2019	2020	2021
\$ 120,684.00	\$ 130,796.16	\$ 141,755.62	\$ 153,633.38
	15%	15%	15%
	\$19,671.74	\$21,320.05	\$23,106.46
Valor	150,467.90	163,075.66	176,739.84

Para la proyección de los estados financieros se utiliza los parámetros siguientes:

1. Se implementó la estrategia de mantener los costos igual a los años anteriores.
2. Los gastos Administrativos incrementan en un 13.47% de acuerdo con los ingresos por servicio de seguridad.
3. Se implementó la estrategia de adopción de tecnología y software.
4. Se considera las mejoras en las instalaciones del edificio donde provienen los arrendamientos.
5. Se incrementaron los inventarios para equipos de armas y chalecos.
6. Se implementó la política de cuentas por cobrar.
7. Crecimiento de las ventas en 8.38% anual.

4.8.3 Estados financieros proyectados, análisis e interpretación de los indicadores financieros.

Basados en las políticas y parámetros anteriores se obtuvieron los siguientes estados financieros proyectados, considerando la proyección a 3 años, y el análisis e interpretaciones de estos.

Tabla 18: Balance general proyectados.

EMPRESA DE SEGURIDAD S.A. DE C.V. BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 AL 2018						
				FORECASTED		
CUENTAS	2016	2017	2018	dic/2019	dic/2020	dic/2021
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE	346,290.00	440,713.00	510,506.00	553,363.49	599,730.03	649,981.64
Efectivo y Equivalente de Efectivo	22,534.00	27,915.00	22,032.00	141,122.17	192,606.45	230,236.36
Cuentas y Documentos por Cobrar	316,228.00	371,600.00	337,643.00	237,857.25	218,127.80	214,913.47
Inventario	0.00	0.00	120,684.00	150,467.90	163,075.66	176,739.84
Gastos Pagados por Anticipado	7,528.00	41,198.00	30,147.00	23,916.17	25,920.12	28,091.97

ACTIVO NO CORRIENTE	630,958.00	625,310.00	659,157.00	717,899.83	798,396.48	920,853.79
Propiedad, Planta y Equipo - neto	101,334.00	142,717.00	137,100.00	148,587.66	161,037.88	174,531.30
Activos Intangibles	0.00	0.00	522.00	86,967.89	94,254.97	122,531.45
Otros Activos	571,189.00	513,157.00	513,157.00	556,154.62	556,154.62	653,260.11
Gastos Pagado por Anticipado L.P.		18,100.00	67,431.00	0.00	79,204.56	85,841.14
Depreciación acumulada	-41,565.00	-48,664.00	-59,053.00	-73,810.34	-92,255.55	-115,310.21
ACTIVOS TOTALES	977,248.00	1,066,022.00	1,169,663.00	1,271,263.32	1,398,126.51	1,570,835.43
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE	151,764.00	49,673.00	80,702.00	150,336.52	149,768.33	154,843.81
Préstamo y Sobregiros Bancarios	0.00	0.00	30,000.00	47,539.92	0.00	0.00
Cuentas y Documentos por Pagar	951.00	14,958.00	9,166.00	43,010.52	69,212.41	53,192.35
Provisiones y Retenciones	8,915.00	14,211.00	11,538.00	12,504.77	13,552.55	14,688.13
Beneficios a empleados por pagar	36,542.00	13,789.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto por pagar	105,356.00	6,715.00	29,998.00	47,281.32	67,003.36	86,963.33
PASIVO NO CORRIENTE	137,696.00	295,752.00	295,777.00	217,419.73	188,509.93	153,228.94
Préstamos Bancarios a Largo Plazo	137,696.00	295,752.00	295,777.00	217,419.73	188,509.93	153,228.94
PASIVOS TOTALES	289,460.00	345,425.00	376,479.00	367,756.25	338,278.26	308,072.74
PATRIMONIO	687,788.00	720,597.00	793,184.00	903,507.07	1,059,848.25	1,262,762.69
Capital Social Mínimo	22,857.00	23,471.00	23,471.00	23,471.00	23,471.00	23,471.00

Aportaciones suplementarias	571,189.00	513,157.00	513,157.00		513,157.00	513,157.00	513,157.00
Reserva Legal	4,859.00	13,734.00	20,837.00		31,869.31	47,503.42	67,794.87
Resultados Acumulados	9,235.00	88,883.00	170,236.00		235,719.00	335,009.76	475,716.82
Utilidad del Ejercicio	79,648.00	81,352.00	65,483.00		99,290.76	140,707.06	182,623.00
PATRIMONIO TOTAL	687,788.00	720,597.00	793,184.00		903,507.07	1,059,848.25	1,262,762.69
PASIVO Y PATRIMONIO TOTAL	977,248.00	1,066,022.00	1,169,663.00		1,271,263.32	1,398,126.51	1,570,835.43

Tabla 19: Estado de resultados proyectados.

EMPRESA DE SEGURIDAD							
ESTADOS DE RESULTADOS							
del 1 de enero al 31 de diciembre (Expresado en Miles de US\$)							
					FORECASTED		
INGRESOS	2016	2017	2018		2019	2020	2021
Servicios de Seguridad	617,563.00	784,436.00	696,782.00		660,162.41	720,184.96	785,236.82
Servicios de Arrendamiento	65,598.00	72,181.00	51,836.00		56,179.36	56,179.36	56,179.36
Venta por implementos de seguridad			32,708.00		130,451.84	141,382.45	153,228.94
otros ingresos			21,116.00		22,885.32	24,802.89	26,881.13
INGRESOS TOTALES	683,161.00	856,617.00	802,442.00		869,678.92	942,549.65	1,021,526.25
COSTOS DE SERVICIO							
Costo por servicio de seguridad	536,526.00	606,508.00	607,538.00		607,538.00	607,538.00	607,538.00
TOTAL DE COSTOS DE SERVICIO	536,526.00	606,508.00	607,538.00		607,538.00	607,538.00	607,538.00
UTILIDAD BRUTA	146,635.00	250,109.00	194,904.00		262,140.92	335,011.65	413,988.25
GASTOS DE OPERACIÓN							
Gastos de administrativos	57,246.00	94,265.00	79,049.75		88,952.19	97,039.80	105,805.07
Gastos financieros	15,191.00	25,145.00	12,453.00		13,496.44	14,627.31	15,852.94
Depreciación							
GASTOS OPERATIVOS TOTALES	72,437.00	119,410.00	91,502.75		102,448.63	111,667.11	121,658.02
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIÓN	74,198.00	130,699.00	103,401.25		159,692.29	223,344.54	292,330.23

Otros productos							
Otros ingresos	13,026.00	40.00	-				
No deducible	80.00	3,952.00	1,926.49		2,087.91	-	2,452.46
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE RES. E IMPUESTO	87,144.00	126,787.00	101,474.76		157,604.38	223,344.54	289,877.77
Reserva Lega 7%	1,508.00	8,875.00	7,103.00		11,032.31	15,634.12	20,291.44
Impuesto sobre la Renta	5,987.00	36,559.00	28,890.00		47,281.32	67,003.36	86,963.33
UTILIDAD O PERDIDA NETA	79,649.00	81,353.00	65,481.76		99,290.76	140,707.06	182,623.00

Análisis de estados financieros proyectados:

Las cuentas por cobrar experimentan una disminución en los periodos proyectados 2019 a 2021, que permite una mejor liquidez y el pago de sus deudas a largo plazo y las cuentas por pagar sucede lo contrario porque incrementan debido al aumento de inventarios en armas y chalecos. El activo no corriente tiene un aumento lo cual significa que la inversión aumenta, pero en relación con las ventas.

El Pasivo Corriente incrementa en el periodo proyectado lo cual se debe al financiamiento espontaneo debido al incremento de las ventas, lo cual es beneficioso para la empresa ya que no se pagó intereses sobre el mismo.

El patrimonio por el lado de capital experimento variación ya que se decidió capitalizar utilidades, las Utilidades del ejercicio van en crecimiento debido a que las ventas aumentaron y los costos tiene una tendencia a mantenerse constantes logrando así mayor utilidad.

Tabla 20: Razones financieras proyectadas.

EMPRESA DE SEGURIDAD S.A. DE C.V.						
DETALLE	RATIOS DE LIQUIDEZ				RATIOS DE LIQUIDEZ PROYECTADOS	
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
RAZON DE LIQUIDEZ	2.13	8.31	6.05	2.74	2.72	2.71
RAZON DE EFECTIVO	0.15	0.56	0.27	0.94	1.29	1.49

DETALLE	RATIOS DE ACTIVIDAD (EFICIENCIA OPERACIONAL)			RATIOS DE ACTIVIDAD (EFICIENCIA OPERACIONAL) PROYECTADOS		
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ROTACION CUENTAS POR COBRAR	2	2	2	4	4	5
RAZON PERIODO PROMEDIO DE COBROS (DIAS)	167	156	151	98	83	76
ROTACION CUENTAS POR PAGAR	564	41	66	14	9	11
PERIODO PROMEDIO CUENTAS POR PAGAR (DIAS)	1	9	5	25	41	32
ROTACION DE ACTIVOS TOTAL (EFICIENCIA)	1	1	1	1	1	1

DETALLE	RATIOS DE ENDEUDAMIENTO			RATIOS DE ENDEUDAMIENTO PROYECTADOS		
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
RAZON DEUDA TOTAL	0.30	0.32	0.32	0.29	0.24	0.20
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	29.62%	32.40%	32.19%	28.93%	24.20%	19.61%
RAZON DEUDA - PATRIMONIO	42%	48%	47%	41%	32%	24%

DETALLE	RATIOS DE RENTABILIDAD			RATIOS DE RENTABILIDAD		
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
MARGEN DE UTILIDAD	11.66%	9.50%	8.16%	11.42%	14.93%	17.88%
ROA	8.15%	7.63%	5.60%	7.81%	10.06%	11.63%
ROE	11.58%	11.29%	8.26%	10.99%	13.28%	14.46%

Los indicadores financieros con respecto a las proyecciones, se observa en los indicadores de liquidez una mejoría en la rotación de las cuentas por cobrar lo cual permite optimizar el ciclo operativo de la empresa, disminuyendo las cuentas por cobrar y maximizando el periodo de cuentas por pagar.

Uno de los objetivos primordiales del Gobierno Corporativo es garantizar que el control de la empresa está en manos de los accionistas, y según los índices de endeudamiento, la empresa está disminuyendo su nivel de deuda, lo cual estabiliza, los intereses del accionista garantizando el aumento en el multiplicador del capital, aumentando el retorno de capital y maximizando el rendimiento sobre el capital y el margen neto, mostrando que cada año proyectado se espera que crezcan el ROA y ROE o que por lo menos se mantengan constantes.

Tabla 21: Cálculo de análisis DUPON con datos proyectados.

Rentabilidad de la empresa	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ROA	8.15%	7.63%	5.60%	7.81%	10.06%	11.63%
Utilidad neta	79,649.00	81,353.00	65,481.76	99,290.76	140,707.06	182,623.00
Activos totales	977,248.00	1,066,022.00	1,169,663.00	1,271,263.32	1,398,126.51	1,570,835.43
ROA DuPont	8.15%	7.63%	5.60%	7.81%	10.06%	11.63%
Margen Neto	11.66%	9.50%	8.16%	11.42%	14.93%	17.88%
Utilidad neta	79,649.00	81,353.00	65,481.76	99,290.76	140,707.06	182,623.00
Ingresos operacionales	683,161.00	856,617.00	802,442.00	869,678.92	942,549.65	1,021,526.25
Rotación del Activo Total (veces)	0.70	0.80	0.69	0.68	0.67	0.65
Activo total	977,248.00	1,066,022.00	1,169,663.00	1,271,263.32	1,398,126.51	1,570,835.43
Ingresos operacionales	683,161.00	856,617.00	802,442.00	869,678.92	942,549.65	1,021,526.25
Rentabilidad de los propietarios	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ROE	11.58%	11.29%	8.26%	10.99%	13.28%	14.46%
Utilidad neta	79,649.00	81,353.00	65,481.76	99,290.76	140,707.06	182,623.00
Patrimonio	687,788.00	720,597.00	793,184.00	903,507.07	1,059,848.25	1,262,762.69

ROE DuPont	11.58%	11.29%	8.26%	10.99%	13.28%	14.46%
Margen Neto	11.66%	9.50%	8.16%	11.42%	14.93%	17.88%
Utilidad neta	79,649.00	81,353.00	65,481.76	99,290.76	140,707.06	182,623.00
Ingresos operacionales	683,161.00	856,617.00	802,442.00	869,678.92	942,549.65	1,021,526.25
Rotación del Activo Total (veces)	0.70	0.80	0.69	0.68	0.67	0.65
Activo total	977,248.00	1,066,022.00	1,169,663.00	1,271,263.32	1,398,126.51	1,570,835.43
Ingresos operacionales	683,161.00	856,617.00	802,442.00	869,678.92	942,549.65	1,021,526.25
Apalancamiento financiero	142.09%	147.94%	147.46%	140.70%	131.92%	124.40%
Activos totales	977,248.00	1,066,022.00	1,169,663.00	1,271,263.32	1,398,126.51	1,570,835.43
Patrimonio	687,788.00	720,597.00	793,184.00	903,507.07	1,059,848.25	1,262,762.69

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El sector de las empresas de seguridad, se han constituido como una industria de mayor demanda de sus servicios debidos a las diferentes situaciones que a traviesa nuestro país de las cuales podemos mencionar:

- a) Inseguridad, robos, extorsiones
- b) Falta de empleo
- c) Problemas sociales (Maras)

A raíz de toda estas problemáticas la mayoría de empresas optan por contratar los servicios de una empresa de seguridad que les garanticen seguridad tanto para la empresa como para sus clientes, ante estas situaciones surge las diferentes oportunidad para la EMPRESA DE SEGURIDAD, siendo una de ellas la generación de mayor empleos, y la contribución al desarrollo económico del departamento de Sonsonate, con su diversificación de productos como son: Servicios de Seguridad privada (hombres armados), cámaras de video vigilancia, fabricantes de Ropa blindada además ofrecen una amplia gama de equipo de campamento y policial. Lo cual les permite ser competitivos.

La empresa de seguridad S.A. de C.V a pesar de ser una empresa, formalmente constituida elaboran sus planes estratégicos, pero no establecen presupuestos de gastos y los sistemas informáticos obsoletos, ya que no les permita en el momento tomar decisiones, esto provoca que la dirección de la empresa se distorsione y se desperdicien recursos y esfuerzos, poniendo en riesgo su futuro. Estos aspectos son el punto de partida que deben motivar a la transformación institucional. Algunos de las causas las mencionamos a continuación:

- No existe innovación esto es un proceso necesario en todas las empresas, para la EMPRESA DE SEGURIDAD, S.A DE C.V. de Sonsonate, es importante la adopción de tecnología, la automatización del Sistema de control de clientes y obtener información en el momento de sus mejores clientes, además un software de contabilidad que emita los estados financieros; reportes de Ingresos y egresos esto puede marcar la diferencia frente a la competencia creando una ventaja competitiva que beneficiaría al cliente externo,

facilitando y mejorando el acceso a sus servicios y permitiéndole posicionar la marca en el mercado, aspectos que a corto y largo plazo generan beneficios económicos para la empresa y sus Stakeholder.

- El talento humano debe de ser un aliado estratégico, por lo tanto, se vuelve importante la segregación de funciones para establecer claramente sus niveles de responsabilidad.
- La proyección de los ingresos y los gastos constituye una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones.
- La elaboración y/o actualización de procesos y políticas, es importante para evaluar la eficiencia de las áreas de la empresa.
- La falta de capacitación del Departamento Financiero. O la contratación de un profesional con las competencias necesarias ha provocado que existan malos manejos en determinadas cuentas de los Estados Financieros, lo que significa un riesgo para la empresa.
- Al no tener un departamento de contabilidad, existe el riesgo de extravío de documentos importantes para sus registros presentando información no muy confiable de los cuales se puede apreciar en el estado de resultados al no realizar el cálculo del impuesto sobre la renta correctamente y la elaboración e interpretación de Indicadores Financieros, pone en riesgo a la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

Como resultado del análisis realizado a la Empresa de Seguridad, S.A de C.V, para el desarrollo de la presenta tesis sobre el mejoramiento de la rentabilidad, exponemos las siguientes recomendaciones:

- Implementar Tecnología en todos sus procesos, esto le permitirá estar a la vanguardia de los avances tecnológicos y ser eficientes, supliendo las demandas del sector de Servicios de seguridad, en la fabricación de ropas blindadas y los diferentes accesorios, crear mejores alternativas en los productos que se ofrecen, pensando siempre en el bienestar del cliente y en el crecimiento de la empresa.
- Crear un departamento de Contabilidad y la contratación de un profesional en materia financiera administrativa que les permita estructurar y registrar oportunamente las operaciones, y determinar la necesidad de hacer cambios que impulsen el desarrollo del negocio; estableciendo las correcciones oportunas que faciliten la toma de decisiones,

reflejándose en la rentabilidad de la empresa haciéndola sostenible en el tiempo a través de la creación de valor para sus socios.

- Establecer política de cálculos permanente de indicadores financieros, que sirva de guía para la correcta toma de decisiones y que encamine el cumplimiento de objetivos, basados en la Misión, Visión y Valores Corporativos.
- Establecer una política de cuentas por cobrar debido a que la ponderación en el año 2018 es del 28.87%, o sea que del 100% de los activos corrientes, las cuentas por cobrar su participación son del 66.13% y sus días de cobro son de 157 días, impactando en la liquides y riesgo de cuentas incobrables.
- Elaborar un Plan de Marketing que le permita posicionar su marca e imagen y la cobertura de nuevos mercados estableciendo indicadores de medición y seguimiento para el logro de los objetivos y metas.
- Implementar las normas de GOBIERNO CORPORATIVO, para el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Administrador Financiero*. (s.f.). Obtenido de <https://administradorfinanciero.wordpress.com/eva/>
- Álvarez, M., & Lima, J. E. (2009). *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Obtenido de https://www.academia.edu/3321595/Manual_de_la_Micro_Pequena_y_Mediana_Empresa._Una_contribucion_a_la_mejora_de_los_sistemas_de_informacion_y_el_desarrollo_de_las_politicas_publicas#
- Asociación de Medianos y Pequeños empresarios de El Salvador (AMPES). (1997). *Blanco de la Micro y Pequeña Empresa*. San Salvador: Imprenta Díaz.
- Beck, T., Demitguc-Kunt, A., & Levine, R. (2005). *SMEs Growth and povety - Cambridge National Bureau of Economic Research*.
- Boudreaux, K. J. (2003). *Finanzas*. Gran Bretana: Edin Burgh Business School.
- Comisión Europea. (2005). *The new SME definition and model declaration*. Comision Europea.
- ConnectAmericas*. (s.f.). Obtenido de <https://connectamericas.com/es/content/la-estrategia-financiera-paso-paso>
- Di Tommaso, M. R., & Dubbini, S. (2000). *Towards a theory of the small firm: theoretical aspects and somepolicy implications*. Santiago de Chile.
- Diaz, B. D. (14 de 08 de 2019). *Educaditos*. Obtenido de <https://www.educadictos.com/la-matriz-bcg/>
- Ferrari, A. P. (15 de 10 de 2018). *Cuida tu dinero*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13098699/definicion-de-la-estrategia-financiera>
- Hernández, R. (2003). *Competitividad de las MIPYME en Centroamerica - Política de fomento y mejores prácticas*. NU CEPAL Subsede de Mexico. Obtenido de CEPAL: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2744/1/S338642N962C_es.pdf
- Marcos, Villasuso, Gravel, Dujé, & Martínez. (2005). *Estudio Regional de los Sistemas de Apoyo para las PYME en Centro América*.
- Mira, L., & Roberto, J. (2004). *Dinámica Estructural del Sector Informal en El Salvador*. DIGESTYC: San Salvador.

- Organización internacional del Trabajo (OIT). (1972). *Employment, incomes and equality: A strategy for increasing productive employment*. Obtenido de <http://labordoc.ilo.org/record/144837?ln=es>
- Padilla, M. C. (s.f.). *Gestión Financiera*. En *G. Financiera*. ECOE Ediciones.
- Padilla, V. M. (2014). *Introducción a las Finanzas*. En V. M. Padilla. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Política Pública de Apoyo a la MYPE en El Salvador* . (Noviembre de 2006). Obtenido de CONAMYPE:
<https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/271084351.pdf>
- Ralph S. Polemeni, F. j. (2011). *Contabilidad de Costos - Tercera Edición*. McGraw-Hill.
- S., D. T. (2000). *Towards a theory of the small firm: theoretical aspects an some policy implications* . Santiago de Chile.
- Sanino, C. (1991). *Diccionario de Economía y Finanzas*. En C. Sabino. Caracas: Ed. Panapo.

ANEXOS

ANEXO No. 1

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA (MAF)



CUESTIONARIO

OBJETIVO: Identificación de la gestión empresarial, estrategias, controles y su incidencia en la rentabilidad y sostenibilidad de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) del municipio de Sonsonate del sector servicios de la empresa de seguridad.

La información proporcionada por la empresa, será tratada de forma confidencial.

INDICACIONES: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y seleccione la respuesta adecuada.

INFORMACIÓN GENERAL

1) ¿Cuántos empleados tiene la empresa? _____ ¿Quién administra el negocio?

a) Propietario/a b) Responsable

2) ¿Cuál es el nivel educativo del propietario y/o responsable de la empresa?

3) ¿Cómo está formada la estructura organizacional de la empresa?

Existe: Gerente General _____, Gerente Financiero _____, Gerente Administrativo _____, Contador _____, o Administrador Único _____.

Para el caso que no cuente con los puestos anteriores ¿Porque no los considera importante dentro de su empresa? _____

4) La toma de decisión en la sociedad es en conjunto con los puestos antes mencionados o solo es por parte del administrador único:

5) ¿Existe un manual de funciones para cada puesto de trabajo?

ESTRATEGIAS DE GESTION EMPRESARIAL Y SU ENCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD

6) La empresa cuenta con un plan estratégico: Si No

¿Por qué? _____

7) La empresa formula un plan Operativo: Si No

¿Por qué? _____

8) La empresa establece presupuestos de gastos anuales: Si No

¿Por qué? _____

9) ¿Se diseñan y aplican anualmente Planes de Capacitación para los empleados?

Si No ¿Por qué? _____

10) Existe una política de selección del personal para el ingreso a la empresa

Si No ¿Por qué? _____

11) Al menos una vez al año se realiza una evaluación de desempeño al personal

Si No ¿Por qué? _____

12) La empresa dispone de Manuales de Políticas y Procedimientos Operativos como guía y soporte de quienes los ejecutan: Si No

¿Por qué? _____

13) La empresa dispone de software para establecer información financiera y construir escenarios de liquidez: Si No

¿Por qué? _____

14) Existen Reportes Gerenciales que resuman las cifras más significativas de las operaciones para la toma de decisiones: Si No

¿Por qué? _____

15) Es posible determinar con exactitud el monto de los ingresos, costos y gastos que provienen de las operaciones de servicio de seguridad y de las prendas blindadas? Si No

¿Por qué? _____

16) ¿Cuántos clientes posee la sociedad?

- a) De 1 a 20 ____ b) De 21 a 40 ____ c) De 41 a 60 ____ d) De 61 a 80 ____
e) De 81 a 100 ____ f) Más de 101 ____ Número exacto de clientes ____

17) Dentro del mercado de El Salvador existen competidores para su empresa:

Si No ¿Quiénes? _____

17) ¿Cree usted que en su empresa existe un riesgo empresarial definiendo riesgo empresarial es la posibilidad de no obtener suficientes ganancias para cubrir los gastos de la empresa? Si No

18) Existe una política de deuda o formar su propio dinero producto del negocio:

19) ¿Qué expectativas tiene con su negocio?

- a) Ser sostenible _____
b) Expansión _____
c) Diversificación _____
d) Otros, especifique _____