

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA REFORZAR LA RENTABILIDAD
AFECTADA POR LA PANDEMIA COVID-19 DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
VENTA DE ACCESORIOS DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES DEL MUNICIPIO DE
SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

García Elías Gerson Bladimir

Romero Alvarado Evelyn Del Carmen

Romero Pérez Mayra Guadalupe

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

ABRIL 2021

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General	:	Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Contaduría Pública	:	Lic. Gilberto Díaz Alfaro
Coordinador General de Seminario de Graduación	:	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinación de seminario de procesos de Graduación de la Escuela de Contaduría Pública	:	Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Director	:	Msc. Julio Aníbal Ayala González
Jurado Evaluador	:	Lic. Benito Miranda Beltrán Msc. Felipe Adolfo Menéndez Solís

ABRIL 2021

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

Agradecimientos

Gracias a Dios, por permitirme culminar mi formación académica, por permitirme tener la fortaleza de perseverar, a mi mamá Esperanza Guadalupe Elías de García, a mi hermano Denis Alexander García Elías, por apoyarme cuando lo necesite y a nuestro asesor director por sus conocimientos, paciencia y consejos a lo largo de este proceso, y a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron a que esto fuese posible.

Gerson Bladimir García Elías

Agradecer inicialmente a Dios que me ha permitido llegar hasta esta etapa de mi carrera profesional, ha manifestado su presencia a través de mis amigos y familia que me han apoyado incondicionalmente. Mi hija Jimena Romero que me acompaña en el camino hacia todas mis metas. Y a mis padres que desde el cielo están velando por el cumplimiento de mis objetivos.

Evelyn Del Carmen Romero Alvarado

Doy a Gracias a Dios, por darme la oportunidad de cumplir la meta académica, a mi papá Juan José Romero Medida por ser incondicional en todo momento de mi vida y a nuestro asesor director por guiarnos y trasladarnos conocimientos en todo el proceso de graduación.

Mayra Guadalupe Romero Pérez

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPITULO I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA SUJETA A ESTUDIO	1
1.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR.	1
1.1.1. Mercados atendidos por las ventas de accesorios para vehículos.	2
1.1.2. Clasificación de las empresas distribuidoras de accesorios para vehículos.	3
1.1.3. Características de empresas distribuidoras de accesorios y repuestos automotrices.	3
1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA A INVESTIGAR.	4
1.2.1. ANTECEDENTES	4
1.3. DECRETO EJECUTIVO NO. 12 COVID-19 MEDIDAS EXTRAORDINARIAS DE PREVENCIÓN Y CONTENCIÓN PARA DECLARAR EL TERRITORIO NACIONAL COMO ZONA SUJETA A CONTROL SANITARIO, A FIN DE CONTENER LA PANDEMIA COVID-19.	7
1.4. MARCO LEGAL Y TECNICO	9
1.4.1. Marco Legal	9
1.4.2. Marco técnico	11
1.4.3. Obligaciones mercantiles, tributarias y legales	11
1.4.3.1. Centro Nacional De Registro	11
1.4.3.2. Ministerio de Hacienda	12
1.4.3.3. Alcaldía Municipal de San Salvador.	13
1.4.3.4. Dirección General de Estadísticas y Censos	14
1.4.3.5. Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)	14

1.4.3.6.Administradora de Fondos de Pensiones	14
1.4.3.7.Ministerio de Trabajo	15
1.4.3.8.Obligaciones Mercantiles	15
1.5. ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA REFORZAR LA RENTABILIDAD AFECTADA POR LA PANDEMIA COVID-19 DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE ACCESORIOS DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.	16
CAPITULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	18
2.1. ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	18
2.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL	19
2.2.1. Espacial	19
2.2.2. Temporal	19
2.3. SUJETOS Y OBJETO DE ESTUDIO	20
2.3.1. Unidades de estudio	20
2.3.2. Población y muestra	20
2.4. VARIABLES E INDICADORES	21
2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	22
2.5.1. Técnicas	22
2.5.2. Instrumentos	22
2.5.3. Procesamiento y análisis de la información	23
2.5.4. Cronograma de actividades	23
2.5.5. Diagnóstico de la investigación	31

CAPITULO III. ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA REFORZAR LA RENTABILIDAD AFECTADA POR LA PANDEMIA COVID-19 D UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA

DE ACCESORIOS DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. 32

3.1 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA 32

3.2 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA 33

3.3 DESARROLLO CASO PRÁCTICO 35

3.4.1. Información histórica 35

3.4.2. Estados financieros análisis vertical 39

3.4.3. Estados financieros análisis horizontal 43

3.4.4. Estados financieros análisis porcentual 47

3.4.5. Razones financieras 48

3.4.5.1.Razones de liquidez 48

3.4.5.2.Razones de gestión de activos 49

3.4.5.3.Razones de endeudamiento 52

3.4.5.4.Razones de rentabilidad 53

3.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE RAZONES FINANCIEROS RELACIONADOS A LA RENTABILIDAD 54

3.5 PROPUESTA DE SOLUCIÓN 55

CONCLUSIONES 63

RECOMENDACIONES 64

BIBLIOGRAFÍA 65

ANEXOS	66
--------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1 Análisis e interpretación de la entrevista realizada al contador	26
Tabla No. 2 Estrategias financieras área de inventario	59
Tabla No.3 Estrategias financieras área de ventas	60
Tabla No.4 Estrategias financieras área de cuentas por conbrar	61
Tabla No.5 Estrategias financieras área de obligaciones financieras	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No.1 Esquema de solución	32
---------------------------------	----

RESUMEN EJECUTIVO

La pandemia COVID-19 ha afectado la rentabilidad de las empresas a nivel nacional e internacional y las dedicadas a la venta de accesorios para vehículos, no han sido la excepción, son de gran importancia para la economía salvadoreña, y han sido afectadas principalmente por la importación de accesorios para vehículos automotores. La situación de la pandemia ha obligado a la empresa a modificar la forma de cómo alcanzar sus objetivos financieros.

Para que este tipo de empresas desempeñen un buen rol económico, es necesario la buena administración de sus recursos, implementando estrategias financieras que permitan el cumplimiento de los objetivos financieros, basándose en decisiones acertadas para la rentabilidad de la empresa, tales decisiones descansan sobre los estados financieros como información principal.

En la investigación de la problemática se utilizó el enfoque cualitativo, la unidad de análisis fue la persona encargada de procesar y preparar la información sobre la cual se toman las decisiones financieras, es decir el contador de una empresa dedicada a la venta de accesorios de vehículos automotores del municipio de San Salvador, la técnica aplicada fue la entrevista y como instrumento para la recolección de la información, la guía de preguntas. De forma cualitativa, se recopiló la información necesaria para el análisis de los factores en la implementación de estrategias financieras en la empresa y con los resultados obtenidos se determinó que existen dificultades por parte de los gerentes financieros para la implementación de estrategias financieras, debido a que no utilizan herramientas financieras. Se concluyó que en la pandemia COVID-19 afectó la rentabilidad por lo que se recomienda la implementación de estrategias financieras para reforzarla.

INTRODUCCIÓN

La gerencia financiera es la encargada de la implementación de estrategias financieras en la empresa dedicada a la venta de accesorios de vehículos automotores del municipio de San Salvador, para responder a los objetivos financieros. El éxito de la toma de decisiones para la implementación de estrategias financieras depende de la calidad de información y la buena interpretación que se le dé a la misma.

El trabajo de investigación va enfocado en realizar una propuesta de implementación de estrategias financieras para reforzar la rentabilidad afectada por la pandemia COVID-19, de una empresa dedicada a la venta de accesorios de vehículos automotores del municipio de San Salvador. Detallando proyecciones financieras, análisis de los Estados Financieros, plantillas de herramientas financieras como presupuestos y flujos de caja.

El capítulo I, contiene las generalidades de la empresa en estudio, que incluye la descripción del mercado en el cual se desempeña la empresa en estudio, la descripción de la empresa a investigar, un análisis del decreto ejecutivo No. 12 COVID-19 sobre las medidas tomadas por el gobierno como respuesta a la pandemia COVID-19 para detallar la situación a la que fueron sometidas las empresas a nivel nacional. Y finalmente una breve descripción de las estrategias financieras para reforzar la rentabilidad afectada debido a la pandemia COVID-19.

En el capítulo II, se desarrolla la metodología de la investigación, detallando los sujetos hacia los que va dirigida la investigación, la hipótesis sus variables e indicadores del tema de investigación. Las técnicas e instrumentos utilizados en el tipo de investigación cualitativa. Y el cronograma de actividades sobre el cual trabajo el equipo para el desarrollo de la investigación.

En el capítulo III, responde a la ejecución de los objetivos de la investigación, el contenido del capítulo es el diseño de la propuesta para la implementación de estrategias financieras para reforzar la rentabilidad afectada por la pandemia COVID-19, detallando el planteamiento de la propuesta, la estructura, los beneficios de la propuesta; y el desarrollo del caso práctico de la empresa en estudio. La propuesta también incluye el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de las razones financieras relacionados a la rentabilidad y para finalizar la propuesta de solución.

CAPITULO I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA SUJETA A ESTUDIO

1.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR.

La dependencia de la economía salvadoreña ha impulsado el desarrollo tecnológico, demandando que el mercado nacional se ponga a la vanguardia del capitalismo mundial, razón por la cual la importación de ciertos bienes y servicios se ha vuelto indispensable. Los vehículos, sus partes, repuestos y accesorios son bienes que no se producen localmente, sin embargo, la oportunidad de adquirir un vehículo ha sido cada vez más accesible, y con ello aumenta la necesidad de complementar el buen funcionamiento del automotor con sus partes y accesorios; incrementando así, la importación de este tipo de bienes, que de acuerdo al padrón de vehículos registrados en Viceministerio de Transporte al 15 abril de 2021 hay inscritos 1,385,971 vehículos inscritos

Por lo tanto, el sector dedicado a la comercialización de accesorios para vehículos es importante para la economía del país, poniendo en ventaja a las empresas que se dedican a esta actividad. Tomando como parámetro que en el municipio de San Salvador se ubican 106 empresas dedicadas a este rubro, generando la cantidad de 2,628 empleos, y beneficiando también a los usuarios automotrices, proporcionándoles una alternativa inmediata con el suministro de repuestos. En algunos casos la necesidad de obtener accesorios para vehículos automotores, hace que el proveedor sirva como puente de contacto entre distribuidores y el usuario, estrechando la brecha que facilita la adquisición del bien (DIGESTYC).

Se tuvieron limitaciones de crecimiento, tales como: la estructura bancaria existente y sus características selectivas, ya que el financiamiento era inaccesible a empresarios desconocidos, lo cual se vio agravado por el hecho que cada banco emitía su propia moneda, la que en muchos casos

carecía de respaldo económico real. Con el establecimiento del Banco Central de Reserva, como institución garante del sistema financiero Nacional y el único emisor de moneda de curso legal, dio la pauta a la apertura crediticia a nuevos empresarios, facilitando la introducción al mercado de repuestos para vehículos y accesorios.

Pese a las limitaciones, actualmente el comercio de accesorios y partes de vehículos automotores experimenta un considerable crecimiento y se adicionan numerosas líneas de repuestos de origen europeo y asiático, principalmente de países como Inglaterra, Francia, Alemania, Italia, Corea y Japón, además de Estados Unidos (como era originalmente). Aumentando además de la demanda, la competencia, el consumo, y en general un mercado capaz de satisfacer las necesidades de consumidores y también de los comerciantes.

La competencia dentro del mercado nacional ha experimentado una paulatina ampliación con lo cual se ha necesitado agrupaciones específicas de los sectores productivos de la economía nacional; los intereses del sector de importadores de repuestos automotrices y sus derivados, son respaldados por la Asociación Salvadoreña de Importadores de Repuestos Automotrices (ASIRA) y la Asociación Salvadoreña de Distribuidores de Vehículos (ASALVE), como unidades de servicio y protección de los intereses de sus miembros, del Estado y de los consumidores.

1.1.1. Mercados atendidos por las ventas de accesorios para vehículos.

Los segmentos del mercado atendidos por la venta de accesorios para vehículos, están claramente identificados.

En primer lugar los propietarios de talleres de servicio mecánico automotriz, seguidamente se hallan los propietarios de vehículos quienes prefieren realizar sus compras en forma directa y finalmente otros segmentos de mercado que pueden citarse son los clientes de tipo corporativo e

institucionales, es decir, empresas o instituciones de gobierno que cuentan con su propio taller automotriz para la reparación de sus unidades, se incluyen también las cooperativas de transporte colectivo y de carga, quienes efectúan sus compras ya sea en forma centralizada colectiva o individual.

1.1.2. Clasificación de las empresas distribuidoras de accesorios para vehículos.

En El Salvador las empresas distribuidoras de accesorios para vehículos, debido a la naturaleza de los productos que comercializan los cuales son importados en su totalidad, pueden clasificarse de la siguiente manera:

- a) Empresas importadoras y comercializadoras de accesorios y repuestos para vehículos al por mayor.
- b) Empresas importadoras y comercializadoras de accesorios y repuestos para vehículos al por mayor y al detalle.
- c) Empresas importadoras y comercializadoras de accesorios y repuestos para vehículos al detalle.
- d) Empresas importadoras y comercializadoras de accesorios y repuestos para vehículos al detalle y comprados localmente.

1.1.3. Características de empresas distribuidoras de accesorios y repuestos automotrices.

- Todos los productos que se comercializan son bienes importados. Estas empresas dependen directamente de las relaciones con países que producen este tipo de bienes, los más comunes en el país son: Japón, Estados Unidos, Brasil y China.

- Existen empresas que se especializan en determinado tipo de repuestos y/o accesorios como son: partes de vehículos de transporte público, vehículo familiar, para transporte de carga.
- Los precios de los repuestos pueden variar dependiendo de factores como la devaluación o inflación, o en la economía de los países productores o el tipo de proveedor.
- Son empresas con infraestructura adecuada, capaz de almacenar grandes cantidades de inventarios, obedeciendo a la diversidad de marcas de vehículos.
- La información técnica se encuentra en manuales de aplicación bajo estándares universales de codificación de repuestos.

1.2.DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA A INVESTIGAR.

1.2.1. ANTECEDENTES

La empresa a investigar es una empresa salvadoreña, con más de 20 años de experiencia, compuesta por seis socios, dedicada a la venta de accesorios para vehículos automotores como lo son llantas usadas y nuevas, rines, tuercas, tubos, válvulas, barras para techo entre otros.

Su misión es ser una empresa experta en la comercialización de llantas y accesorios para automóviles, que satisface las necesidades de los clientes con honestidad, economía, calidad y productos garantizados, facilitando el movimiento comercial y contribuyendo al mejoramiento de nuestros socios y empleados, a través de un estilo único de atención.

Inició operación con tres sucursales en el municipio de San Salvador, a medida que el negocio fue tomando cada vez más auge, y a pesar de ser un giro comercial lleno de competencia, aprovecharon las oportunidades de crecimiento en el negocio, por lo que optaron por inaugurar tres locales adicionales, en este momento ya contaba con cinco sucursales en San Salvador y una

en San Miguel. Su clave ha sido diversificar los productos en el mercado y así satisfacer cada una de las necesidades de los clientes que los visitan.

Se han dado a conocer en el pueblo salvadoreño, además de la calidad de sus productos que ofrece, por diversos eventos que realizan en cada año, en todas sus sucursales, la cuales se realizan en los meses de enero, semana santa, septiembre y el último se realiza en el mes de noviembre, con esto se logra exponer sus productos para futuros clientes además de premiar la fidelidad de los clientes recurrentes, con promociones exclusivas únicamente vigentes en los eventos. Entre la competencia a la cual se enfrenta la empresa la cual no ha sido impedimento alguno para lograr crecimiento a lo largo de su historia están:

- Unillantas
- Centro de Servicio Doño
- GQ Racing Sport
- Auto Parts
- Detalles Auto Boutique, entre otras.

Su organización jerárquica esta segmentada en cuatro niveles, el primer eslabón representa la máxima autoridad, donde se encuentra la Junta Directiva, Representante Legal y la Gerencia General, de esta depende el área de la auditoría interna y externa.

En el segundo nivel jerárquico está la gerencia administrativa, de ventas internacionales y mayoreo, de ventas al detalle y tiendas y la gerencia de operaciones, las cuales tiene poder de decisión.

Mientras que en nivel tres están las jefaturas de administración de rutas, de ventas internacionales y corporativas, ventas de rutas, ventas de mayoreo y la jefatura administrativa, las cuales dependen de un superior para la toma de decisiones.

En el último eslabón jerárquico está toda el área operativa, es decir tienen contacto directo tanto con la mercadería como con los clientes y proveedores, y todas aquellas actividades relacionada a los controles internos.

Además, tiene una finalidad social ya que tiene una alianza con una fundación, para darle un uso a las llantas que ya no tienen su función principal, como lo es ser parte de un vehículo automotor, es decir en vez de desecharlas les dan una segunda vida, a través de una forma creativa, como lo son macetas, columpios, asientos entre otros, y con esto se protege al medio ambiente y se les enseña a las personas un nuevo oficio.

Con la entrada en vigencia del Decreto Ejecutivo No.12, la empresa se vio en la obligación de acatar las medidas impuestas por el Gobierno de El Salvador, por tal situación el capital de trabajo que tenía a la fecha lo utilizaron para cumplir las obligaciones laborales, seguidas de pago a proveedores así como también cuotas por préstamos bancarios, pero una vez sus proyecciones no se fueron cumpliendo debido al cierre temporal de sus sucursales, tuvieron que hacer acuerdos con los empleados con respecto a las obligaciones laborales así como también apearse a medidas de alivio financiero proporcionado con las instituciones del sistema financiero.

Una vez sea aperturada la economía nacional, la empresa ha tenido dificultades para poner en marcha nuevamente sus operaciones, ya que el capital de trabajo es casi nulo, pero eso no ha sido un obstáculo, ya que se han innovado en sus productos, así como también han hecho uso de las

redes sociales para obtener mayor publicidad, crear tiendas virtuales, llevar productos hasta donde se encuentra el cliente.

Este tipo de empresa tiene la ventaja que los dueños de vehículos automotores tienen la necesidad de adquirir accesorios para sus medios de transporte, por ejemplo, llantas, ya estando en el negocio y al recibir una atención personalizada que satisfaga sus necesidades, van observando el resto de mercadería que se tiene en la tienda, aumentando sus compras, estos tipos de productos a pesar de la situación externa que rodee la economía siempre habrá consumidores dispuestos a adquirirlos.

Por tal razón necesita reinventarse para lograr obtener un punto de equilibrio a través de la puesta en marcha de estrategias financieras adaptadas a la situación actual, y con esto lograr tanto un sostenimiento y logro de las metas y objetivos que se estancaron a causa de la pandemia del COVID-19.

1.3.DECRETO EJECUTIVO NO. 12 COVID-19 MEDIDAS EXTRAORDINARIAS DE PREVENCIÓN Y CONTENCIÓN PARA DECLARAR EL TERRITORIO NACIONAL COMO ZONA SUJETA A CONTROL SANITARIO, A FIN DE CONTENER LA PANDEMIA COVID-19.

(Decreto Ejecutivo No. 12, Tomo N°426, Número 59, con fecha sábado 21 de marzo de 2020), el cual contiene las siguientes disposiciones:

Artículo 1: “El presente decreto tiene por objeto declarar al territorio nacional como zona sujeta a control sanitario y toma de medidas extraordinarias para prevenir el peligro de propagación, para lo cual se dictan y desarrollan las medidas prevención y contención sanitarias.

Todas las personas naturales y jurídicas e instituciones pública, sin excluir ninguna, deberán cumplir las medidas que se establecen en el presente decreto de cuarentena nacional tales como: ninguna persona natural podrá circular ni reunirse en el territorio de la República, salvo las excepciones señaladas en este decreto; con el objeto de prevenir, o en su caso, disminuir el impacto negativo en la salud de la población, a raíz de la inminente propagación de la enfermedad COVID-19; constituyendo estas medidas un medio eficaz y temporal para contener la propagación y eventual contagio por dicha enfermedad.

Las únicas actividades económicas autorizadas fueron las relacionadas a la elaboración y distribución de alimentos, distribuidores de agua, productos de limpieza, las farmacéuticas, instituciones financieras y las aseguradoras, gasolineras, así como también empleados públicos relacionados en el combate de la pandemia incluyendo las municipalidades. Otro rubro autorizado son los call center relacionados al sistema financiero, venta de alimentos, electricidad, telecomunicaciones, servicios de seguridad, entre otros.

Además de limitar las actividades económicas autorizadas a funcionar, únicamente las personas que laboran para estas empresas podían circular, o por casos de fuerza mayor o que se dedicaran a la asistencia de niños, personas de la tercera edad o personas con enfermedades terminales.

A medida fueron pasando los meses, se fueron relajando las medidas sanitarias para controlar la pandemia, y con esto se fueron habilitando algunas actividades económicas, pero siempre con restricciones, hasta llegar a la reapertura, en la cual las empresas y personas ya podían operar y circular libremente, pero siempre cumplimiento medidas sanitarias necesarias para controlar la propagación del virus.

Con estas medidas establecidas en el Decreto Ejecutivo No.12 y sus modificaciones y adiciones, afectó directamente a la empresa dedicada a la venta de accesorios de vehículos automotores del municipio de san salvador, ya que la actividad económica a la cual se dedica no estaba establecida en el artículo 3 en las excepciones a las actividades, como la limitación de circulación del transporte público como de vehículos particulares, por lo tanto, la rentabilidad de estas empresa en estudio se vio afectada fuertemente, ya que al ser los usuarios de vehículos automotores sus clientes potenciales estaban siendo limitados a su circulación, se anula la demanda de productos ofrecidos por la empresa.

1.4. MARCO LEGAL Y TECNICO

1.4.1. Marco Legal

- **Código Tributario**

Contiene los principios, normas jurídicas y parámetros generales, aplicables a los tributos internos, por aquellos contribuyentes en cualquier operación relacionada con tributos internos a excepción de aquellas regulados por legislaciones aduaneras y municipales; así como también plazos, obligaciones, sanciones, lineamientos para la elaboración de informes, declaraciones y todo lo relacionado a los impuestos.

- **Ley a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios**

La finalidad de esta ley, establecer un impuesto aplicable a la transferencia, importación internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales y por la prestación de servicios, siendo aplicable en los hechos de comercialización, el uso o consumo de aquellos bienes

que sean objeto de su producción o venta, así como del valor de los servicios prestados al interior del país y en el exterior, por los sujetos pasivos del impuesto.

- **Ley del Impuesto sobre la Renta**

Establece las condiciones para determinar las rentas sujetas al impuesto, así como también los lineamientos para la deducción de los costos y gastos aplicables a cada sujeto pasivo, establecimientos de los porcentajes para la deducción de la depreciación, amortización, sanciones, entre otros.

- **Régimen de seguro social y su reglamento**

Establece las funciones y competencias del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, comprende los riesgos que afectan a los trabajadores como lo son enfermedad, accidente común; accidente de Trabajo, enfermedad profesional; maternidad; invalidez; vejez; y muerte. Cuya función principal es garantizar la seguridad social.

- **Código de comercio**

Establece las obligaciones mercantiles de los comerciantes individuales como sociales, además establece los requisitos, funciones de los órganos en la toma de decisiones, tipos de aportaciones, la vigilancia por parte del estado, sanciones, entre otros.

- **Código de trabajo**

Garantiza el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades, tanto de los patronos como empleados, es decir establece las formas de pago, tiempo y formas de cálculo de las retribuciones

monetarias a las cuales tienen derecho los trabajadores, jornadas laborales, así como también un apartado especial para trabajadores menores de edad, embarazadas, además de una sección de sanciones.

1.4.2. Marco técnico

- **Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades**

Su objetivo principal establecimiento de criterios para el reconocimiento, medición y presentación, para hechos ocurridos posteriormente, lineamientos para la elaboración de políticas contable, aplicadas en los estados financieros elaborados con propósitos de información general, que sirven a los usuarios para la toma de decisiones.

Establece los estados financieros, las principales partidas que lo componen.

1.4.3. Obligaciones mercantiles, tributarias y legales

1.4.3.1. Centro Nacional De Registro

- Pago de derechos y presentación de escrito de renovación de matrícula de empresa y registro de establecimientos, locales o agencias. Su presentación se realiza en el mes de inscripción de la escritura en el Registro de Comercio, el incumplimiento de esta es

sancionado con hasta un recargo del 100% de los derechos de la respectiva matrícula. (Art. 64 de la Ley del Registro de Comercio)

- Depositar el balance general, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio correspondientes a cada ejercicio, acompañados del dictamen del auditor externo y los respectivos anexos del mismo ejercicio y la certificación del acuerdo en que conste la aprobación de los mismos. El cumplimiento de esta obligación se puede hacer en el transcurso del año en curso, siempre y cuando no les sea exigido por otras instituciones. (Art. 286 del Código de Comercio).
- Inscripción del nombramiento del auditor externo y auditor fiscal, a presentarse a más tardar 10 días hábiles después del nombramiento. (Art. 465 romanos II del Código de Comercio).

1.4.3.2. Ministerio de Hacienda

- Declaraciones de IVA, pago a cuenta y retenciones Impuesto Sobre Renta (Art. 62, Ley de Impuesto Sobre la Renta; Art. 94 Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios); 156, Código Tributario), período de presentación los primeros 10 días hábiles del siguiente mes del período a declarar, la omisión de la obligación será sancionado con 40% del impuesto que se determine, por presentación extemporánea, 5%,10% y 20% del impuesto determinado, si la declaración no presenta impuesto a pagar, la sanción a aplicar será de dos salarios mínimos. (Art. 238 literales a) y b) Código Tributario)
- Declaración de Impuesto Sobre la Renta (Art. 48; Ley de Impuesto Sobre la Renta), su presentación será dentro de los cuatro meses siguientes al ejercicio fiscal que se declare.

- Nombramiento del Auditor Fiscal: requisitos: Ingresos totales en el año superiores a \$1,445,100.00 o un activo total al 31 de diciembre de finalizado el año de \$ 1,142,857.14, además cuando se acuerda fusión o liquidación de sociedades (Art. 131 del Código Tributario). El nombramiento se tiene que hacer entre el 1 de enero al 31 de mayo, o cuando se acuerde la fusión o liquidación. La omisión de la obligación es multada con el cero punto cinco por ciento sobre el patrimonio o capital contable menos el superávit por revalúo no realizado, la que no podrá ser inferior a cuatro salarios mínimos mensuales (Art. 249, literal a) del Código Tributario).
- Informar todo cambio que ocurra en los datos básicos del Registro, entre los que se pueden mencionar cambio de Representante Legal, de Apoderado Legal, actividad, entre otros. (Art. 86 del Código Tributario.), a informarse dentro de los 5 días hábiles siguientes de realizado el cambio, el no cumplimiento es sancionado con multa 2 salario mínimos mensuales. (Art. 235, literal c) del Código Tributario).
- Presentación F987 Informe sobre proveedores, clientes, acreedores y deudores, en los meses de enero y julio de cada año. Está obligado por haber obtenido ingresos iguales o superiores a dos mil setecientos cincuenta y tres salarios mínimos mensuales. (Art. 125 Código Tributario).

1.4.3.3. Alcaldía Municipal de San Salvador.

- Presentación y pago declaración de Impuestos Municipales. Su presentación es a más tardar en marzo y pago a más tardar en el mes de abril (en San Salvador).
- Pago de vialidad de empleados, a solicitarse a más tardar en el mes de junio

1.4.3.4. Dirección General de Estadísticas y Censos

- Constancia de registro de información estadística, la cual es solicitada anualmente, en el mes que se presenta renovación de matrícula de empresa y establecimiento al Registro de Comercio. Se debe presentar formulario lleno proporcionado por la DIGESTYC y copias de estados financieros y NIT de la empresa.

1.4.3.5. Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)

- Inscripción del patrono (Art. 7 del Reglamento para Aplicación del régimen del seguro social), plazo de presentación de 5 días contados a partir de la contratación del primer trabajador.
- Presentación de planillas del ISSS con o sin cambios, los primeros 5 días hábiles del siguiente mes, al presentarse la planilla después del período estipulado, estará sujeto a una sanción del 25% de multa sobre el monto de las cotizaciones pendientes, la cual no podrá ser inferior a \$ 1.14, ni superior a \$ 57.14.
- Pago de Planillas del ISSS, como fecha límite el último día hábil de cada mes, el atraso en el pago 15 días la multa 5% y por pago atrasado en más de 15 días 10% de recargo sobre el monto de la cotización.

1.4.3.6. Administradora de Fondos de Pensiones

- Pago de Planillas de AFP, los primeros 10 días de cada mes.

1.4.3.7. Ministerio de Trabajo

- Actualización de la inscripción del centro de trabajo, de acuerdo a lo establecido en el Art. 55 de La Ley de Organización y Funciones del Sector Trabajo y Previsión Social (Ley de Organización y Funciones del Sector Trabajo y Prevision Social). La no inscripción hará incurrir en una multa de \$57.14 a \$1,142.86 de acuerdo a la capacidad económica del infractor (Art. 56 de LOFSTPS).
- Todo patrono privado que ocupe de modo permanente diez o más trabajadores, tienen la obligación de elaborar un reglamento interno de trabajo (Art. 302 del Código de Trabajo).

1.4.3.8. Obligaciones Mercantiles

La empresa debe llevar sus registros contables, de control interno y libros para propósitos tributarios en hojas separadas y foliadas o en libros empastados y foliados, los siguientes:

- Libro de estados financieros, en él asientan los estados financieros al 31 de diciembre de cada año, los cuales se enumeran: balance general, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio, y los respectivos anexos (Art. 442 del Código de Comercio).
- Libro de accionistas, el cual es utilizado cuando se emiten nuevos certificados de acciones o traspasos de acciones.
- Libro de actas de junta de accionistas o de Socios (Art. 223 del Código de Comercio)
- Libro de aumentos y disminución de capital.
- Libro Caja- Diario –Mayor, periodo de atraso máximo de 2 meses, sanción al no tenerlo \$568.00 más \$ 8.00 por cada día que transcurra desde el día en que se incurre en la

infracción, la que no podrá ser superior a veinte salarios mínimos mensuales (Art. 242, literal c), numeral 1 del Código Tributario).

- Libro auxiliar contable
- Libro de registro de compras del IVA, ventas a consumidor final y ventas a contribuyentes, máximo 15 días calendario de atraso, sanción por no tener este control tributario \$568.00 con un incremento de \$56.00 por cada día que transcurra desde el día en que se incurre en la infracción, la que no podrá ser superior a nueve salarios mínimos mensuales (Art. 242, literal c), numeral 2 del Código Tributario).

1.5. ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA REFORZAR LA RENTABILIDAD AFECTADA POR LA PANDEMIA COVID-19 DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE ACCESORIOS DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

Las estrategias financieras son la elección de los caminos a seguir para el logro de los objetivos financieros y, por ende, necesita ser organizada, planeada, supervisada y dirigida para que funcionen adecuadamente. (GALEANO Olivera, Víctor Hugo. Las estrategias financieras como herramienta en la toma de decisiones. Paraguay. 2011. p.5).

A medida que la empresa tome decisiones sobre la base de la planeación financiera está obtendrá un equilibrio y cumplimiento de metas financieras independientemente de la actividad económica que ejerza el negocio. Sin embargo, la pandemia del COVID-19 es una situación que atacó de forma sorpresiva y radical la economía y está afectando a todos los sectores a nivel mundial como nacional, debido a que se dejó de producir y por ende los clientes dejaron de consumir, esta situación obligó a la empresa a renovar la manera habitual en que ofrecía sus

productos a los clientes y de esta manera aplacar las pérdidas económicas ocasionadas por la pandemia.

La situación se volvió aún más crítica en el territorio nacional por la entrada en vigencia medidas adoptadas en el Decreto Ejecutivo No.12, ya que únicamente permitía las actividades económicas relacionadas a la producción, distribución y abastecimiento de productos alimenticios y de higiene, farmacias, gasolineras, entre otras, dejando fuera el rublo de la empresa dedicada a la venta de accesorios de vehículos, y es acá donde se enfrentaron a un cierre temporal de sus operaciones pero debían cumplir con sus obligaciones bancarias, mercantiles, laborales. A medida fueron pasando los meses la situación financiera fue declinando cada vez, y por ende se fueron priorizando los pagos, haciendo convenios con los empleados con respecto a sus salarios, acordando ajustes a los plazos y cuotas de préstamos bancarios, entre otros.

En resumen, la empresa dedicada a la venta de accesorios para vehículos automotores del municipio de San Salvador, se ve en la necesidad de rediseñar las estrategias financieras tanto a corto como al largo plazo. Por tal razón se analizará la situación actual del capital de trabajo el cual está compuesto por sus activos corrientes y no corrientes, y el manejo que se le están dando para optimizar al máximo sus usos, de igual forma si la manera en que están financiando sus activos es de manera total o parcial; debido a la pandemia del COVID-19 su liquidez se vio afectada para afrontar sus obligaciones, la cual disminuyó fuertemente, en este sentido se buscará alternativas para una reestructuración de los créditos bancarios con los cuales está comprometida, para obtener nuevos acuerdos y así obtener un ajuste en los plazos del plan de pago y con esto lograr por ejemplo una cuota más baja lo cual contribuirá a alcanzar un punto de equilibrio, todas estas medidas dependen fuertemente de proyección en flujos de efectivo. Esto con la ayuda de plantillas

de flujo de caja y presupuesto, así como también con la ayuda del análisis a través de las razones financieras.

Una vez establecidas y cumplidas las nuevas metas y objetivos financieros en el corto plazo, se procederá al establecimiento de una estrategia relacionada a la inversión, es decir que le permita expandirse con nuevas sucursales y con esto tener un mejor posicionamiento en el mercado de la venta de accesorios para vehículos automotores, siendo un giro económico con alta demanda.

CAPITULO II. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1.ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, de acuerdo a (Sampieri) “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. Es un método donde se recolectan datos no numéricos, es decir se basa en la observación y obtención de información en libros, textos históricos, entrevistas, reportes entre otros, es decir se interpretan datos descriptivos desde la perspectiva de las personas, ya sea por medio de conversaciones, escritos y otros.

Se estudió una empresa dedicada a la venta de accesorios para vehículos automotores, ubicada en el municipio de San Salvador, donde se analizó la información financiera del periodo del 2015 al 2020, con este panorama se obtuvieron resultados de cómo ha evolucionado la empresa y la manera como la pandemia del COVID-19, afectó drásticamente el cumplimiento de sus metas y objetivos financieros y como consecuencia la reducción de la rentabilidad.

De tal manera, que el objetivo de esta investigación es proponer la implementación de estrategias financieras, para aumentar la rentabilidad que se vio afectada a causa de la pandemia COVID-19, y por ende el establecimiento de nuevos objetivos financieros tanto al corto como largo plazo, así como también el uso de plantillas de flujo de caja y presupuesto lo cual les ayudará a mejorar a mantener liquidez a través de un manejo óptimo de los flujos de caja.

2.2.DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL

2.2.1. Espacial

La investigación se ejecutó en el municipio de San Salvador, específicamente en una empresa dedicada a la venta de accesorios para vehículos automotores, debido a que fue un sector afectado por las medidas implementadas por el gobierno de El Salvador y por tal razón necesitaban de una propuesta para la ejecución de estrategias financieras que ayuden a reforzar la rentabilidad.

2.2.2. Temporal

Se analizó la información financiera del año 2015 al 2020, con el objetivo de analizar información reciente, y poder realizar planes, estrategias y proyecciones financieras, que sirvan para fortalecer la rentabilidad afectada por la pandemia COVID-19.

La empresa mantenía excelente cumplimiento de sus metas y objetivos financieros hasta el primer trimestre del año en curso, pero a nivel mundial surgió una pandemia denominada COVID-19, la cual fue avanzando hasta llegar al El Salvador, una vez se fue poniendo crítica la situación el gobierno impuso medidas con carácter de cumplimiento obligatorio, respaldado en la aprobación

de Decretos Ejecutivos, con esto la mayoría de actividades económicas cesaron sus operaciones de manera paulatina, cuyas consecuencias fueron las bajas en las ventas y por ende las proyecciones financieras se derrumbaron, por tal razón la rentabilidad se afectó fuertemente.

2.3.SUJETOS Y OBJETO DE ESTUDIO

2.3.1. Unidades de estudio

La unidad de análisis considerada en la investigación para la obtención de la información fue el contador público, el cual es el encargado del manejo de la información financiera de una empresa dedicada a la venta de accesorios para vehículos automotores, ubicada en el municipio de San Salvador.

2.3.2. Población y muestra

La investigación al ser un enfoque cualitativo se tomó de modelo una empresa dedicada a la venta de accesorios para vehículos automotores, ubicada en el municipio de San Salvador, de la cual se obtuvo la información financiera, histórica y bibliográfica necesaria para analizar la problemática y proponer una solución viable.

Por tal razón, al solo existir una sola empresa en estudio y debido a las restricciones voluntarias que se mantiene a nivel nacional para detener la propagación de la pandemia COVID-19, fue imposible movilizarse a otras empresas pertenecientes al mismo rubro, por tal motivo no se calculó muestra para la población.

2.4. VARIABLES E INDICADORES

Las variables de la hipótesis de investigación se presentan a continuación:

- **Variable independiente:** La propuesta para la ejecución de estrategias financieras
- **Variable dependiente:** Reforzar la rentabilidad afectada por la pandemia COVID-19

Los indicadores de las variables son los siguientes:

Variable independiente

- El conocimiento de las personas encargadas de tomar decisiones acerca de las estrategias financieras.
- La aceptación del entorno interno y externo para la implementación de estrategias financieras.
- El alcance tecnológico de la empresa para la implementación de estrategias financieras.
- La veracidad de la información sobre la cual se tomen decisiones para la implementación de estrategias financieras.
- La comprensión y el alcance de la estrategia financiera.

Variable dependiente

- La variación de la rentabilidad de la empresa en los últimos cinco años.
- El conocimiento de las personas encargadas de tomar decisiones acerca del mercado, dentro del que se encuentra la empresa en tratamiento.
- Las gestiones que se han aplicado antes de la pandemia COVID-19 para incrementar la rentabilidad de la empresa.

- Los resultados numéricos de las gestiones que se aplicaron para incrementar la rentabilidad de la empresa, durante los últimos cinco años.
- Los objetivos de la rentabilidad que se esperan alcanzar en consecuencia de la aplicación de estrategias financieras durante y después de la pandemia COVID-19.

2.5.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

2.5.1. Técnicas

La técnica utilizada para el desarrollo de la investigación fue la entrevista, dirigida hacia el contador de la empresa el cual es encargado del manejo de la información financiera, quien forma parte de las unidades de análisis, de una empresa dedicada a la venta de accesorios para vehículos automotores, ubicada en el municipio de San Salvador.

2.5.2. Instrumentos

El instrumento utilizado para la recolección de la investigación fue la guía de preguntas estructuradas, la cual fue dirigida y resuelta por contador de la empresa, uno de los cargos con mayor conocimiento sobre la problemática de la rentabilidad afectada por la pandemia, COVID-19, con esto se indagaron aspectos de estrategias financieras, de rentabilidad y tanto del entorno del encargado de las finanzas como del mercado donde opera la empresa, con la finalidad de obtener información de primera línea que sirvió para conocer a fondo la problemática y con esto proponer la ejecución de estrategias financieras para mejorar la rentabilidad afectada por la pandemia COVID-19.

2.5.3. Procesamiento y análisis de la información

Con las respuestas obtenidas en la entrevista realizada al contador de la empresa, el cual es la persona encargada del manejo de la información financiera de la empresa, se elaboró una matriz de la entrevista, donde a cada pregunta se le relaciona su respectiva respuesta y un comentario desde las perspectivas de las finanzas, contribuyendo así a posibles soluciones basándose en la propuesta para la implementación de estrategias financieras que contribuyan a reforzar la rentabilidad.

2.5.4. Cronograma de actividades

El cronograma presentado en capítulo II metodología de investigación, se le realizaron modificaciones de acuerdo a la guía proporcionada con la carta aprobación del anteproyecto, entre las modificaciones se encuentra que únicamente se elaboraran tres capítulos los cuales son capítulo I marco teórico, capítulo II metodología de investigación y capítulo III propuesta de solución, con sus respectivas fechas actualizadas.

Tabla 1. Análisis e interpretación de la entrevista realizada al contador

Item	Pregunta	Respuesta	Comentario
1	Generalidades: años de trabajar para la empresa. Describir sus funciones como encargado del área de finanza de la empresa	Cuatro años de trabajar en la empresa. Dentro de mis funciones están Procesos contables, control interno, análisis de los estados financieros, gestionar fuentes de financiación.	
2	¿Con qué frecuencia es capacitado sobre temas financieros?	Por lo menos dos veces al año.	La persona encargada de la preparación de la información financiera debe estar actualizado con los temas financieros para preparar la información de la forma más conveniente para la toma de decisiones
3	¿Cuántas personas trabajan en el área financiera de la empresa?	Solamente una persona	La cantidad de personas que manipulan la información financiera es de mucha importancia y el criterio sobre el que se aplica el procesamiento, es crucial en el sesgo de la información.
4	Según su experiencia dentro de la empresa, ¿Quiénes toman decisiones sobre los recursos financieros de la empresa?	Los accionistas tienen la última palabra con respecto a las propuestas financieras realizadas por mi persona.	La información sobre la que se toman las decisiones financieras es la clave además del criterio que ocupan las personas que toman las decisiones, los intereses, el rol que desempeñan dentro de la empresa, etc.
5	Con base a su experiencia, ¿Cuáles son las políticas de plazos de crédito de sus clientes y proveedores?	El plazo para recuperar la cartera de clientes es de sesenta días, pero en ocasiones cuando se les da crédito a instituciones	Si la política de crédito para los proveedores debería de ser equilibrada con la política de crédito de los

		gubernamentales la mayoría excede nuestra política de cobro, nuestros proveedores tienen la política de treinta días para cancelar adquisición de productos y servicios.	clientes, para una mejor rotación del flujo de efectivo.
6	En los años que tiene de laborar para la empresa, ¿Conoce alguna Fusión de la empresa para la cual trabaja?	Si, cuando la empresa se constituyó como persona jurídica pasó de ser una persona natural dedicada a la venta de baterías, a la venta de accesorios para vehículos automotores.	Las fusiones empresariales son de gran ayuda para financiar ciertas actividades o proyectos, sin embargo la forma en que se negocian depende de las decisiones que tomen las personas respectivas.
7	Con base a su experiencia, ¿podría describir las herramientas tecnológicas para la implementación de sus decisiones financieras?	Hasta el momento el único recurso tecnológico que se utiliza es Excel. Y el correo electrónico.	La tecnología debe estar de la mano para informar a las personas encargadas de la toma de decisiones, estas herramientas deberían ayudar a comparar, prever y analizar los números presentados en los estados financieros.
8	¿Cuál es el procesamiento tecnológico que le dan a la información financiera?	Únicamente hago uso de una macro en Excel donde suministro la información contenida en los estados financieros, lo cual me permite realizar el análisis pertinente de las razones financieras.	Un buen sistema contable puede optimizar la eficiencia y eficacia tanto del personal como de la información sobre la que se toman las decisiones.
9	¿Cuáles herramientas tecnológicas ocupan para dar a conocer sus productos al mercado?	Los productos y servicios son promocionados a través de las redes sociales (Facebook, WhatsApp, Instagram), sitio web, además la empresa realiza cinco eventos durante el año donde ofrece promociones exclusivas a sus clientes,	Darse a conocer en el mercado y sacar el mejor provecho de las redes sociales, puede elevar los ingresos de efectivo, además de la inversión que debe hacerse para

		siendo estas promovidas en radios y periódicos a nivel nacional.	capturar el potencial mercado.
10	Según su criterio, ¿Considera que los usos del efectivo de la empresa son los más adecuado?	No, debido a que no se utilizan presupuestos, ni flujos de cajas que permitan un mejor control del efectivo	Controlar el efectivo es la parte más importante del cuidado de los recursos financieros, el efectivo es el recurso más delicado de la empresa, el control debe darse mediante flujos de caja, políticas de montos máximos de efectivo, el destino siempre debe ser para la fuente generadora de ingreso y evitar desembolsos para gastos personales. Para no castigar los resultados de la empresa.
11	En los años de trabajar para la empresa, ¿conoce de alguna estrategia financiera que haya sido implementada en los últimos 5 años? Si la respuesta es “sí”, ¿podría comentar de algún obstáculo para la implementación de la estrategia financiera?	No	Al momento de adoptar e implementar estrategias financieras es importante hacerlo saber a todas las personas involucradas para que todos trabajen en la misma sintonía. De no ser así, las personas no estarán enteradas de los cambios que van a realizarse, por lo tanto la adopción de estos cambios puede ser más difícil y llegar a limitar los alcances de la estrategia.
12	¿Qué consideraciones se tenían, antes de la pandemia COVID-19, con respecto a una posible expansión para mejorar el	Se tenía contemplado la apertura de tres sucursales en los meses de abril a junio.	Las expectativas que se generaron antes de la pandemia, pueden retomarse, las estrategias financieras deberán dar respuestas

	posicionamiento en el mercado nacional?		adecuadas al: cómo, cuándo y dónde deberá ejecutarse, siempre dentro del entorno del mercado, la situación país, etc.
13	Podría mencionar: ¿Cómo las medidas decretadas por el Gobierno de El Salvador, a causa de la pandemia COVID-19 afecto en el desarrollo de su actividad económica?	Por medida decretada por el gobierno, nuestro giro económico no estaba autorizado para ejercer el comercio, por tal razón se suspendieron operaciones aproximadamente tres meses.	El cierre definitivo de la empresa, castigó de forma sorpresiva y tajante a las finanzas, pero también abren las puertas a nuevas ideas de la implementación de nuevas ideas para llenar los vacíos financieros que ha dejado la nueva normalidad. Además de dejar la importante lección de saber tener reservas de efectivo para enfrentar cualquier situación sorpresiva que vaya en contra de los objetivos financieros de la empresa.
14	Podría comentar, ¿Cuáles han sido las medidas financieras que se han tomado para responder a la situación actual de la empresa? y, ¿a partir de cuándo se han tomado estas medidas?	Las medidas tomadas durante la suspensión de nuestras actividades económicas, fue la reducción del salario de los empleados, se cumplieron las obligaciones con los proveedores, nos apegamos a las medidas establecidas por el sistema financiero.	La medida más común entre las empresas ha sido en tema laboral, reducción de personal, despidos masivos, disminución de gastos fijos, etc. Durante la pandemia, las estrategias de cobro pueden ser una buena opción para generar fluidez del dinero.
15	De forma breve, ¿Cómo describe el resultado de las medidas financieras tomadas durante la pandemia?	Los resultados no han sido los más favorables, debido a no haber ejercido comercio, las entradas de efectivo fueron nulas y la liquidez que se tenía se agotó por completo, ya que se tuvieron	Los acuerdos a los que se llegan con la parte laboral, proveedores, etc. Comprobar el estatus de las finanzas de la empresa, mediante los estados financieros,

		que cumplir con las obligaciones con los empleados, proveedores y las entidades del sistema financiero.	puede lograr acuerdos temporales con las partes mencionadas, siempre priorizando las salidas del efectivo.
16	Podría comentar de forma general, ¿Cuáles son las expectativas financieras post pandemia de la empresa?	La apertura de las tres sucursales se mantiene, se tienen planeado innovar nuevos servicios que no están contemplados actualmente.	Las estrategias financieras a adoptar deber responder siempre a los objetivos financieros de la empresa, contemplando los nuevos proyectos adoptados a la nueva situación.
17	De acuerdo a su experiencia, ¿Podría describir la estabilidad de la rentabilidad de la empresa en los últimos 5 años?	Inestable.	Los flujos de efectivo en la empresa, han sido inestables de acuerdo a la información financiera obtenida, y este comportamiento no responde a la implementación de estrategias financieras.

Fuente: Entrevista realizada al encargado de finanzas de la empresa

2.5.5. Diagnóstico de la investigación

Con los resultados obtenidos a través de la entrevista realizada al encargado de finanzas y con el análisis de la información histórica del periodo del 2015 al 2019 y la actual del año 2020, así como también el análisis de las cifras a través de las razones financieras, se obtuvieron los siguientes resultados:

Se identificó que la empresa tiene problemas en la administración de los flujos de efectivo, debido a que no programan sus egresos, tardan en recuperar las cuentas por cobrar y a los proveedores les cancelan antes de haber obtenido ingresos de efectivo, por tal razón hacen uso de financiamientos para poder cumplir con las obligaciones, como consecuencia se tiene que la carga financiera aumente.

Por otra parte, los gastos operativos representan un alto porcentaje en relación a los ingresos, con lo cual se va disminuyendo la utilidad de los socios, el costo de los productos para la venta, a este punto los ingresos de flujos de efectivo son bajos o casi escasos dando lugar a falta de liquidez.

La situación se agravó con la pandemia COVID-19, ya que, por las medidas impuestas por el gobierno, la empresa no estaba autorizada a realizar ningún tipo de operaciones de comercio, pero a pesar de esto la empresa tuvo que cumplir con el pago de obligaciones laborales, con proveedores y con pago de financiamientos con el sistema financiero, con esta situación la empresa agotó todo el flujo de efectivo que había acumulado, por lo que se vio afectado por una parte la apertura de sucursales que tenían planeadas para el año 2020.

**CAPITULO III. ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA REFORZAR LA
RENTABILIDAD AFECTADA POR LA PANDEMIA COVID-19 D UNA EMPRESA
DEDICADA A LA VENTA DE ACCESORIOS DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES DEL
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.**

3.1 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

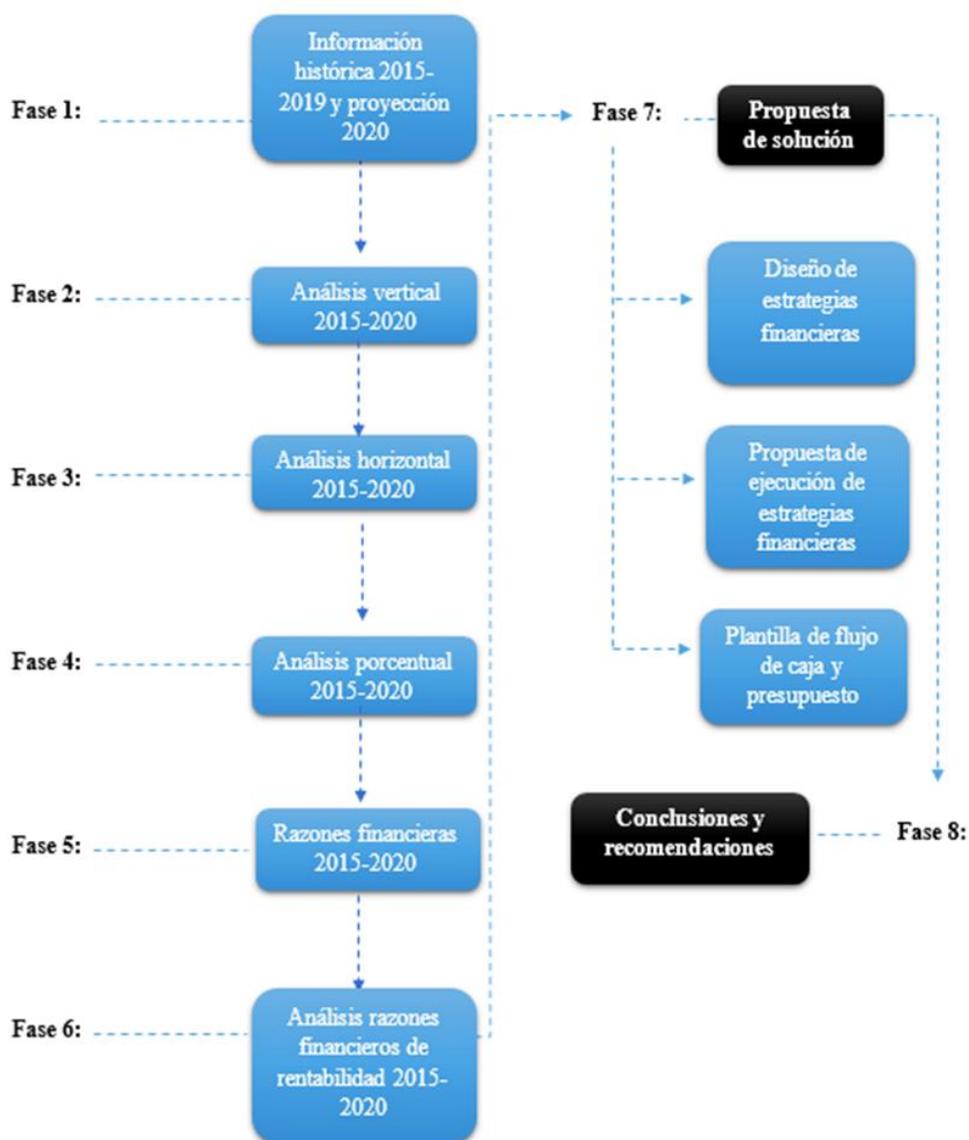


Figura 1. Esquema solución, elaborado por el equipo

3.2 BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

Está comprobado históricamente que la implementación de las estrategias financieras disminuye la probabilidad que existe en una empresa de no poder cumplir con sus obligaciones a corto o largo plazo. Entre otros beneficios se puntualizan los siguientes:

Cumplimiento acertado de los objetivos financieros de la empresa. Las estrategias financieras muestran el camino más claro para llegar a cumplir estos objetivos, permiten modificarlos siempre en beneficio económico de la empresa; incluso en situaciones inesperadas mostrarán a la empresa como adecuarse. Como ha sido la adaptación obligatoria de las empresas a la pandemia COVID-19.

Decisiones eficaces y eficientes en la distribución de los recursos financieros de la empresa. Destinar un presupuesto más realista y certero para la asignación de costos y gastos que la empresa, con el fin de disminuirlos, encontrando un equilibrio para tampoco desabastecer los costos y gastos necesarios para la fuente generadora de ingresos.

Claridad en las inversiones de los inventarios y activos fijos. Las estrategias financieras guían a los inversionistas para evitar tener inventario sin rotación, optimiza los espacios de las bodegas e invertir en la maquinaria y equipo necesario para la generación de ingresos.

Optimizar el apalancamiento financiero que la empresa necesite para mejorar los niveles de rentabilidad. El nivel de endeudamiento está estrechamente relacionado con el aumento del nivel de ingreso de la empresa y las estrategias financieras permiten que el recurso financiero generado por endeudamiento, sea destinado estrictamente para invertirse en lo que previamente se decidió.

Liquidez sostenible y reinversión de las utilidades. Las capacidades de la empresa para responder a sus obligaciones a corto plazo permiten la generación de recursos propios para invertirlos en activos circulantes de forma constante y estable.

3.3 DESARROLLO CASO PRÁCTICO

3.4.1. Información histórica

SERVICIOS AUTOMOTRICES, S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 AL 2020
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Activos						
Activos corrientes						
Efectivo y equivalentes de efectivo	143,607.02	117,694.09	47,857.05	279,818.03	709,162.71	426,607.24
Cuentas por cobrar	583,418.51	182,244.71	257,336.08	82,558.26	125,938.17	309,363.48
Inventarios	5,158,604.00	5,423,726.83	4,721,608.35	4,357,237.83	4,209,104.80	4,096,744.71
Activos por impuestos corrientes	9,424.75	84,139.52	0.00	0.00	0.00	0.00
Total activos corrientes	5,895,054.28	5,807,805.15	5,026,801.48	4,719,614.12	5,044,205.68	4,832,715.43
Activos no corrientes						
Propiedades, planta y equipo	785,208.18	908,951.06	1,132,055.36	1,917,174.51	824,186.21	1266130.09
Total activos no corrientes	785,208.18	908,951.06	1,132,055.36	1,917,174.51	824,186.21	1,266,130.09
Total activos	6,680,262.46	6,716,756.21	6,158,856.84	6,636,788.63	5,868,391.89	6,098,845.52
Pasivos						
Pasivos corrientes						
Cuentas por pagar	298,849.29	267,781.04	104,481.16	93,462.06	78,369.81	68,387.47
Pasivo por impuestos corrientes	0.00	73,689.16	56,927.79	70.97	40,074.50	15,275.84
Otros pasivos financieros	301,172.20	355,401.39	165,166.05	71,182.58	0.00	0.00
Total pasivos corrientes	600,021.49	696,871.59	326,575.00	164,715.61	118,444.31	83,663.31
Pasivos no corrientes						
Beneficios a empleados	11,388.81	11,388.81	11,388.81	11,388.81	11,388.81	11,388.81
Cuentas por pagar	431,999.28	445,582.54	290,318.99	217,558.94	0.00	0.00
Pasivo por impuestos diferidos	4,170.55	4,170.55	4,170.55	4,170.55	4,170.55	4,170.55
Otros pasivos financieros	2,026,083.25	1,784,930.89	1,611,196.49	2,211,669.46	1,253,722.81	1,456,592.13
Total pasivos no corrientes	2,473,641.89	2,246,072.79	1,917,074.84	2,444,787.76	1,269,282.17	1,472,151.49
Patrimonio						
Capital Social	1,683,700.00	1,683,700.00	1,683,700.00	1,683,700.00	1,683,700.00	1,683,700.00
Resultados acumulados	1,736,692.79	1,887,593.16	2,015,105.72	2,116,314.20	2,560,446.88	2,616,726.73
Reserva legal	182,839.33	199,151.71	213,034.32	223,904.10	233,151.57	239,237.03
Ajuste por adopción de NIIF	3,366.96	3,366.96	3,366.96	3,366.96	3,366.96	3,366.96
Total patrimonio	3,606,599.08	3,773,811.83	3,915,207.00	4,027,285.26	4,480,665.41	4,543,030.72
Total pasivo y patrimonio	6,680,262.46	6,716,756.21	6,158,856.84	6,636,788.63	5,868,391.89	6,098,845.52

SERVICIOS AUTOMOTRICES, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 AL 2020
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos						
Ingresos de actividades ordinarias	4,069,871.97	3,728,091.11	3,232,309.75	2,464,759.19	2,189,357.00	1,354,564.81
Costo de ventas	2,214,337.46	2,050,941.41	1,781,259.58	1,279,337.98	1,008,259.09	635,973.56
Utilidad bruta	1,855,534.51	1,677,149.70	1,451,050.17	1,185,421.21	1,181,097.91	718,591.25
Gastos de operación						
Gastos de distribución y ventas	1,040,296.76	1,023,645.08	820,116.73	680,499.35	738,182.95	363,189.27
Gastos de administración	372,248.26	369,312.36	287,996.38	230,709.42	168,815.54	168,900.32
Utilidad de operación	442,989.49	284,192.26	342,937.06	274,212.44	274,099.42	186,501.66
Ingresos no operacionales						
Otros ingresos	0.00	0.00	0.00	0.00	400,000.00	0.00
Gastos de no operación						
Gastos financieros	201,047.00	51,158.20	144,614.10	118,929.93	141,992.94	99,566.48
Utilidad antes de reserva legal e Impuesto Sobre la Renta	241,942.49	233,034.06	198,322.96	155,282.51	532,106.48	86,935.18
Reserva legal	16,935.97	16,312.38	13,882.61	10,869.78	9,247.47	6,085.46
Utilidad antes de Impuesto Sobre la Renta	225,006.52	216,721.68	184,440.35	144,412.73	522,859.01	80,849.72
Impuesto sobre la renta	71,620.36	65,821.31	56,927.79	43,204.25	78,388.26	24,569.87
Utilidad del ejercicio	153,386.16	150,900.37	127,512.56	101,208.48	444,470.75	56,279.85

SERVICIOS AUTOMOTRICES, S.A. DE C.V.
CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 AL 2019
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Capital social						
Saldo inicial	1,683,700.00	1,683,700.00	1,683,700.00	1,683,700.00	1,683,700.00	1,683,700.00
Saldo final	1,683,700.00	1,683,700.00	1,683,700.00	1,683,700.00	1,683,700.00	1,683,700.00
Reserva legal						
Saldo inicial	165,903.36	182,839.33	199,151.71	213,034.32	223,904.10	233,151.57
Aumento durante el año	16,935.97	16,312.38	13,882.61	10,869.78	9,247.47	6,085.46
Saldo final	182,839.33	199,151.71	213,034.32	223,904.10	233,151.57	239,237.03
Resultados acumulados						
Saldo inicial	1,583,306.63	1,736,692.79	1,887,593.16	2,015,105.72	2,115,976.13	2,560,446.88
Utilidad del ejercicio	153,386.16	150,900.37	127,512.56	101,208.48	444,470.75	56,279.85
Saldo final	1,736,692.79	1,887,593.16	2,015,105.72	2,116,314.20	2,560,446.88	2,616,726.73
Otros componentes						
Saldo inicial	3,366.96	3,366.96	3,366.96	3,366.96	3,366.96	3,366.96
Saldo final	3,366.96	3,366.96	3,366.96	3,366.96	3,366.96	3,366.96
Total patrimonio	3,606,599.08	3,773,811.83	3,915,207.00	4,027,285.26	4,480,665.41	4,543,030.72

SERVICIOS AUTOMOTRICES, S.A. DE C.V.
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 AL 2020
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Flujo de efectivo de actividades de operación						
Ganancia del año	153,386.16	150,900.37	127,512.56	101,208.48	84,470.75	56,279.85
Depreciación de propiedad, planta y equipo	93,926.41	93,079.76	12,854.10	0.00	0.00	0.00
Aumento en reserva legal	16,935.97	16,312.38	13,882.61	10,869.78	9,247.47	6,085.46
Flujo de efectivo antes de los movimientos de capital de trabajo	264,248.54	260,292.51	154,249.27	112,078.26	93,718.22	62,365.31
Aumento (Disminución) pago a proveedores y empleados	-8,425.77	0.00	0.00	0.00	0.00	
Aumento (Disminución) cobro en efectivo a clientes	0.00	0.00	9,048.15	174,777.82	-43,379.91	-183,425.31
Aumento (Disminución) cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	63,619.70	401,173.80	0.00	0.00	0.00	0.00
Aumento (Disminución) inventario para la venta	-877,511.92	-265,122.83	702,118.48	364,370.52	148,133.03	112,360.09
Aumento (Disminución) gastos pagados por anticipado	144,557.57	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Aumento (Disminución) cuentas por pagar comerciales	9,902.60	-31,068.25	-171,886.61	-13,939.65	-12,966.47	-9,982.34
Aumento (Disminución) gastos acumulados y otras cuentas por pagar	0.00	0.00	-951.46	-2,967.56	-138.82	0.00
Aumento (Disminución) cuentas por pagar a partes relacionadas	0.00	13,583.26	-155,263.55	-72,760.05	-217,558.94	0.00
Aumento (Disminución) pago a cuenta impuestos	0.00	0.00	-1,490.54	728.32	-1,701.28	0.00
Aumento (Disminución) IVA por pagar-débito fiscal	0.00	652.76	3,320.99	4,598.81	369.50	0.00
Aumento (Disminución) impuesto sobre la renta pagado	0.00	73,036.40	-8,893.52	-56,856.82	39,665.46	-24,798.66
Aumento (Disminución) otros impuestos por pagar	-9,677.69	0.00	-160.11	560.98	-655.18	0.00
Aumento (Disminución) en acreedores comerciales	-72,632.06	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Aumento (Disminución) en impuestos corrientes	0.00	-74,714.77	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo de efectivo previsto para actividades de operación	-485,919.03	377,832.88	530,091.10	510,590.63	5,485.61	-43,480.91
Aumento (Disminución) compra de propiedades, planta y equipo	-83,710.93	-216,822.64	-235,958.40	-785,119.15	1,092,988.30	-441,943.88
Aumento (Disminución) ganancias obtenidas por la venta de propiedades, planta y equipo	0.00	0.00	0.00	0.00	360,000.00	0.00
Flujo de efectivo previsto para actividades de inversión	-83,710.93	-216,822.64	-235,958.40	-785,119.15	1,452,988.30	-441,943.88
Prestamos bancarios	3,154,494.78	54,229.19	-190,235.34	-93,983.47	-71,182.58	202,869.32
Intereses pagados	-2,442,750.69	-241,152.36	-173,734.40	600,472.97	-957,946.65	0.00
Flujo de efectivo previsto para actividades de financiación	711,744.09	-186,923.17	-363,969.74	506,489.50	-1,029,129.23	202,869.32
Aumento o disminución de efectivo y equivalentes de efectivo	142,114.13	-25,912.93	-69,837.04	231,960.98	429,344.68	-282,555.47
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo	1,492.89	143,607.02	117,694.09	47,857.05	279,818.03	709,162.71
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo	143,607.02	117,694.09	47,857.05	279,818.03	709,162.71	426,607.24

SERVICIOS AUTOMOTRICES, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 AL 2020
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos						
Ingresos de actividades ordinarias	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Costo de ventas	54.41%	55.01%	55.11%	51.91%	46.05%	46.95%
Utilidad bruta	45.59%	44.99%	44.89%	48.09%	53.95%	53.05%
Gastos de operación						
Gastos de distribución y ventas	25.56%	27.46%	25.37%	27.61%	33.72%	26.81%
Gastos de administración	9.15%	9.91%	8.91%	9.36%	7.71%	12.47%
Utilidad de operación	10.88%	7.62%	10.61%	11.13%	12.52%	13.77%
Ingresos no operacionales						
Otros ingresos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	18.27%	0.00%
Gastos de no operación						
Gastos financieros	4.94%	1.37%	4.47%	4.83%	6.49%	7.35%
Utilidad antes de reserva legal e Impuesto Sobre la Renta	5.94%	6.25%	6.14%	6.30%	24.30%	6.42%
Reserva legal	0.42%	0.44%	0.43%	0.44%	0.42%	0.45%
Utilidad antes de Impuesto Sobre la Renta	5.53%	5.81%	5.71%	5.86%	23.88%	5.97%
Impuesto sobre la renta	1.76%	1.77%	1.76%	1.75%	3.58%	1.81%
Utilidad del ejercicio	3.77%	4.05%	3.94%	4.11%	20.30%	4.15%

3.4.3. Estados financieros análisis horizontal

SERVICIOS AUTOMOTRICES, S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 AL 2020
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Activos					
Activos corrientes					
Efectivo y equivalentes de efectivo	-18.04%	-59.34%	484.70%	153.44%	-39.84%
Cuentas por cobrar	-68.76%	41.20%	-67.92%	52.54%	145.65%
Inventarios	5.14%	-12.95%	-7.72%	-3.40%	-2.67%
Activos por impuestos corrientes	792.75%	-100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Total activos corrientes	-1.48%	-13.45%	-6.11%	6.88%	-4.19%
Activos no corrientes					
Propiedades, planta y equipo	15.76%	24.55%	69.35%	-57.01%	53.62%
Total activos no corrientes	15.76%	24.55%	69.35%	-57.01%	53.62%
Total activos	0.55%	-8.31%	7.76%	-11.58%	3.93%
Pasivos					
Pasivos corrientes					
Cuentas por pagar	-10.40%	-60.98%	-10.55%	-16.15%	-12.74%
Pasivo por impuestos corrientes	100.00%	-22.75%	-99.88%	56366.82%	-61.88%
Otros pasivos financieros	18.01%	-53.53%	-56.90%	-100.00%	0.00%
Total pasivos corrientes	16.14%	-53.14%	-49.56%	-28.09%	-29.36%
Pasivos no corrientes					
Beneficios a empleados	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Cuentas por pagar	3.14%	-34.85%	-25.06%	-100.00%	0.00%
Pasivo por impuestos diferidos	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Otros pasivos financieros	-11.90%	-9.73%	37.27%	-43.31%	16.18%
Total pasivos no corrientes	-9.20%	-14.65%	27.53%	-48.08%	15.98%
Patrimonio					
Capital Social	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Resultados acumulados	8.69%	6.76%	5.02%	20.99%	2.20%
Reserva legal	8.92%	6.97%	5.10%	4.13%	2.61%
Ajuste por adopción de NIIF	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Total patrimonio	4.64%	3.75%	2.86%	11.26%	1.39%
Total pasivo y patrimonio	0.55%	-8.31%	7.76%	-11.58%	3.93%

SERVICIOS AUTOMOTRICES, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 AL 2020
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Ingresos					
Ingresos de actividades ordinarias	-8.40%	-13.30%	-23.75%	-11.17%	-38.13%
Costo de ventas	-7.38%	-13.15%	-28.18%	-21.19%	-36.92%
Utilidad bruta	-9.61%	-13.48%	-18.31%	-0.36%	-39.16%
Gastos de operación					
Gastos de distribución y ventas	-1.60%	-19.88%	-17.02%	8.48%	-50.80%
Gastos de administración	-0.79%	-22.02%	-19.89%	-26.83%	0.05%
Utilidad de operación	-35.85%	20.67%	-20.04%	-0.04%	-31.96%
Ingresos no operacionales					
Otros ingresos	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	-100.00%
Gastos de no operación					
Gastos financieros	-74.55%	182.68%	-17.76%	19.39%	-29.88%
Utilidad antes de reserva legal e Impuesto Sobre la Renta	-3.68%	-14.90%	-21.70%	242.67%	-83.66%
Reserva legal	-3.68%	-14.90%	-21.70%	-14.92%	-34.19%
Utilidad antes de Impuesto Sobre la Renta	-3.68%	-14.90%	-21.70%	262.06%	-84.54%
Impuesto sobre la renta	-8.10%	-13.51%	-24.11%	81.44%	-68.66%
Utilidad del ejercicio	-1.62%	-15.50%	-20.63%	339.16%	-87.34%

SERVICIOS AUTOMOTRICES, S.A. DE C.V.
CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 AL 2020
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Capital social					
Saldo inicial	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Saldo final	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Reserva legal					
Saldo inicial	10.21%	8.92%	6.97%	5.10%	4.13%
Aumento durante el año	-3.68%	-14.90%	-21.70%	-14.92%	-34.19%
Saldo final	8.92%	6.97%	5.10%	4.13%	2.61%
Resultados acumulados					
Saldo inicial	9.69%	8.69%	6.76%	5.01%	21.01%
Utilidad del ejercicio	-1.62%	-15.50%	-20.63%	339.16%	-87.34%
Saldo final	8.69%	6.76%	5.02%	20.99%	2.20%
Otros componentes					
Saldo inicial	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Saldo final	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Total patrimonio	4.64%	3.75%	2.86%	11.26%	1.39%

SERVICIOS AUTOMOTRICES, S.A. DE C.V.
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 AL 2020
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018	2020/2019
Flujo de efectivo de actividades de operación					
Ganancia del año	-1.62%	-15.50%	-20.63%	-16.54%	-33.37%
Depreciación de propiedad, planta y equipo	-0.90%	-86.19%	-100.00%	0.00%	100.00%
Aumento en reserva legal	-3.68%	-14.90%	-21.70%	-14.92%	-34.19%
Flujo de efectivo antes de los movimientos de capital de trabajo	-1.50%	-40.74%	-142.33%	-16.38%	-33.45%
Aumento (Disminución) pago a proveedores y empleados	-100.00%	-100.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Aumento (Disminución) cobro en efectivo a clientes	0.00%	100.00%	1831.64%	-124.82%	322.83%
Aumento (Disminución) cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	530.58%	-100.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Aumento (Disminución) inventario para la venta	-69.79%	-364.83%	-48.10%	-59.35%	-24.15%
Aumento (Disminución) gastos pagados por anticipado	-100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Aumento (Disminución) cuentas por pagar comerciales	-413.74%	453.25%	-91.89%	-6.98%	-23.01%
Aumento (Disminución) gastos acumulados y otras cuentas por pagar	0.00%	100.00%	211.90%	-95.32%	-100.00%
Aumento (Disminución) cuentas por pagar a partes relacionadas	100.00%	-1243.05%	-53.14%	199.01%	-100.00%
Aumento (Disminución) pago a cuenta impuestos	0.00%	100.00%	-148.86%	-333.59%	-100.00%
Aumento (Disminución) IVA por pagar-débito fiscal	100.00%	408.76%	38.48%	-91.97%	-100.00%
Aumento (Disminución) impuesto sobre la renta pagado	100.00%	-112.18%	539.31%	-169.76%	-162.52%
Aumento (Disminución) otros impuestos por pagar	-100.00%	100.00%	-450.37%	-216.79%	-100.00%
Aumento (Disminución) en acreedores comerciales	-100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Aumento (Disminución) en impuestos corrientes	-100.00%	-100.00%	0.00%	0.00%	-100.00%
Flujo de efectivo previsto para actividades de operación	-177.76%	40.30%	-3.68%	-98.93%	-892.64%
Aumento (Disminución) compra de propiedades, planta y equipo	159.01%	8.83%	232.74%	-239.21%	-140.43%
Aumento (Disminución) ganancias obtenidas por la venta de propiedades, planta y equipo	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	-100.00%
Flujo de efectivo previsto para actividades de inversión	159.01%	8.83%	232.74%	-285.07%	-130.42%
Prestamos bancarios	-98.28%	-450.80%	-50.60%	-24.26%	-385.00%
Intereses pagadps	-90.13%	-27.96%	-445.63%	-259.53%	-100.00%
Flujo de efectivo previsto para actividades de financiación	-126.26%	94.72%	-239.16%	-303.19%	-119.71%
Aumento o disminución de efectivo y equivalentes de efectivo	-118.23%	169.51%	-432.15%	85.09%	-165.81%
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo	9519.40%	-18.04%	-59.34%	484.70%	153.44%
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo	-18.04%	-59.34%	484.70%	153.44%	-39.84%

3.4.5. Razones financieras

3.4.5.1. Razones de liquidez

- a) Capital de trabajo neto = Activo corriente-Pasivo corriente
- b) Índice de solvencia = Activo corriente/ Pasivo corriente
- c) Prueba ácida = Activo corriente-Inventarios / Pasivo corriente
- d) Índice de liquidez inmediata = Efectivo y equivalentes de efectivo/ Pasivo corriente

SERVICIOS AUTOMOTRICES, S.A. DE C.V.
RAZONES DE LIQUIDEZ
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

ÍNDICE	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Capital de trabajo neto	5,295,032.79	5,110,933.56	4,700,226.48	4,554,898.51	4,925,761.37	3,360,563.94
Índice de solvencia	9.82	8.33	15.39	28.65	42.59	57.76
Prueba ácida	1.23	0.55	0.93	2.20	7.05	8.80
Índice de liquidez inmediata	0.24	0.17	0.15	1.70	5.99	5.10

La empresa al año 2020 cuenta con \$3,360,563.94 para seguir operando después de cancelar sus pasivos corrientes, a comparación del año 2015 ha disminuido en un 9%.

Del año 2015 al 2020 ha aumentado considerablemente el índice de solvencia, es decir que en último año por cada dólar de pasivo corriente cuenta con \$57.76 en activos circulantes, por lo tanto, una vez deducidas sus obligaciones, le quedan \$57.76, para continuar desarrollado sus actividades. Mientras que en 2020 cuenta con \$8.80 en activos más líquidos para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, es decir de sus activos corrientes se le descontaron los inventarios, ya que estos son activos que sufren cambios causados por deterioro, pérdidas de valor y no se garantiza su venta al final del periodo.

Con respecto a la liquidez inmediata en el periodo del 2015 al 2017 su índice era menor a 1, lo cual significa que no estaba cubriendo sus pasivos con el corriente con el disponible, mientras que, en el año 2020, asciende a \$5.10.

Para los resultados obtenidos en el año 2020, los resultados obtenidos fueron: el capital de trabajo disminuyó aproximadamente en un 32%, el índice de solvencia subió en quince puntos, esto se debe a que los pasivos corrientes disminuyeron, lo que favoreció a que su capacidad de pago aumentara, caso contrario la prueba ácida aumentó en dos puntos aproximada, debido a que tanto los inventarios como los pasivos corrientes tuvieron una disminución, por lo tanto sus activos más inmediatos para hacerle frente a las obligaciones bajo y para finalizar su liquidez inmediata disminuyó proporcionalmente tanto el efectivo y equivalentes como los pasivos corrientes.

3.4.5.2. Razones de gestión de activos

- a) Promedio de inventario $= 360 * \text{Inventario} / \text{Costo de venta}$
- b) Rotación de inventarios $= 360 / \text{Promedio de inventario}$
- c) Plazo promedio de cobro $= 360 * \text{Cuentas por cobrar} / \text{Ventas}$
- d) Rotación de cuentas por cobrar $= 360 / \text{Plazo promedio de cobro}$
- e) Plazo promedio de pago $= 360 * \text{Cuentas por pagar} / \text{Costo de venta}$
- f) Ciclo operativo $= \text{Promedio de inventario} + \text{Plazo promedio de cobro}$
- g) Ciclo de conversión del efectivo $= \text{Promedio de inventario} + \text{Plazo promedio de cobro}$
 $\quad \quad \quad - \text{Plazo promedio de pago}$
- a) Rotación de ciclo de caja $= 360 / \text{Ciclo de conversión del efectivo}$
- h) Rotación de activos totales $= \text{Ventas} / \text{Activos totales}$
- i) Liquidez teórica $= \text{Promedio de inventario} - \text{Plazo promedio de cobro} /$

Plazo promedio de pago

j) Suficiencia de liquidez = Índice de solvencia/ Liquidez teórica

SERVICIOS AUTOMOTRICES, S.A. DE C.V.
RAZONES DE GESTIÓN DE ACTIVOS
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

ÍNDICE	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Promedio de inventario	838.67	952.02	954.26	1,226.11	1,502.87	2,319.01
Rotación de inventarios	0.43	0.38	0.38	0.29	0.24	0.16
Plazo promedio de cobro	51.61	17.60	28.66	12.06	20.71	82.22
Rotación de cuentas por cobrar	6.98	20.46	12.56	29.85	17.38	4.38
Plazo promedio de pago	48.59	47.00	21.12	26.30	27.98	38.71
Ciclo operativo	890.28	969.62	982.92	1,238.17	1,523.57	2,401.23
Ciclo de conversión del efectivo	841.69	922.62	961.80	1,211.87	1,495.59	2,362.52
Rotación de ciclo de caja	0.43	0.39	0.37	0.30	0.24	0.15
Rotación de activos totales	0.61	0.56	0.52	0.37	0.37	0.22
Liquidez teórica	16.20	19.88	43.83	46.16	52.97	57.78
Suficiencia de liquidez	0.61	0.42	0.35	0.62	0.80	1.00

En el año 2020 la empresa tarda 2,319 días en vender sus inventarios, lo cual se ha mantenido en aumento desde el 2015, esta tendencia genera preocupación a la compañía ya que entre más tarda la empresa en venderlos, más alto es el financiamiento que utiliza, en consecuencia, en el año 2020 sus existencias las convierte en efectivo 0.16 veces, siendo en el año 2015 su conversión en efectivo de 0.43 veces.

La empresa durante el año 2019 la empresa tarda en recuperar sus cuentas por cobrar y convertirla en efectivo aproximadamente en 20 días, la cual está dentro de la política de cobro de

la empresa, la cual es de 60 días y a sus clientes le cobra 17 veces al año aproximadamente. Además, la empresa tarda aproximadamente 28 días en pagar a los proveedores.

Al cierre del año 2020 la empresa tarda aproximadamente 2,363 días en vender sus inventarios, recuperar cartera de clientes y pago a proveedores. Además, la compañía tarda 0.16 veces en pagar a sus proveedores versus los días que los productos pasan en las instalaciones, esto indica que la empresa necesita financiamiento para cumplir con sus obligaciones, siendo la cantidad más baja en los últimos cinco años.

Las ventas recuperan a los activos totales en 0.22 veces, lo que indica que la empresa está teniendo problemas para la generación de ventas, mientras su liquidez teórica es de 57.78, lo que indica entre la venta de sus inventarios y el cobro de clientes excede el número de días para el pago a proveedores y para finalizar la solvencia de liquidez es de 1.00 que representa la capacidad de pago.

Para el año 2020 al empresa tarda 2,319 días aproximadamente en vender sus inventarios, la causa principal es la baja en las ventas pero ,las compra de inventarios se ha mantenido de manera normal, como consecuencia únicamente los inventarios se convierte en efectivo 0.16 veces al año, las cuentas por cobrar las recupera en 82 días aproximadamente, alejada completamente de la política de cobro de 60 días, es decir únicamente se cobran a los clientes 4 veces al año, además la empresa paga a sus proveedores aproximadamente en 38 días, es decir utiliza financiamiento, ya que la recuperación de las cuentas por cobrar superan los 40 días.

Se tarda en vender sus activos, cobrar a los clientes los créditos y cumplir con las obligaciones a terceros aproximadamente 2,400 días, recuperando sus activos totales en 0.15 veces, su liquidez

teórica aumento en 5 puntos aproximadamente con respecto al año 2019, lo cual es el número días que supera la realizar ventas para pagar a los proveedores.

3.4.5.3. Razones de endeudamiento

a) Índice de endeudamiento = Pasivo totales/ Activos total

b) Razón de cobertura de intereses = Utilidad antes de impuesto sobre la renta/ Gastos financieros

c) Razón de deuda patrimonial = Pasivos total/ Patrimonio

SERVICIOS AUTOMOTRICES, S.A. DE C.V.
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

ÍNDICE	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Índice de endeudamiento	46.01%	43.81%	36.43%	39.32%	23.65%	24.14%
Razón de cobertura de intereses	2.20	5.56	2.37	2.31	4.75	1.87
Razón de deuda patrimonial	85.22%	77.98%	57.31%	64.80%	30.97%	34.25%

En el último quinquenio la empresa financiaba sus activos con un 40% de los acreedores, pero en el año 2020 disminuyo al 24.14%, quiere decir que más del 50% están siendo financieros con dinero de socios, es decir recursos propios.

En los años 2019 y 2016, obtuvo una mayor cobertura de intereses, es decir con las utilidad antes de impuesto podía cubrir más de cuatro veces su carga financiera.

La deuda total de la empresa en el año 2020, representa un 34.25% del patrimonio, quiere decir que, por cada dólar de aportación, \$0.3425 son utilizados para financieras pasivos totales.

Los resultados del año 2020 indican el índice de endeudamiento aumentó en 49% esto a consecuencia que aumentaron tanto los activos como pasivos totales, además que con las utilidades antes de impuestos podía pagar hasta 1.87 veces los intereses para ese periodo, disminuyó significativamente debido a la carga financiera disminuyo, ya que la empresa solicito alivio financiero a las instituciones financieras con las cuales tiene créditos. Y para finalizar la deuda total representa 34.25% del patrimonio.

3.4.5.4. Razones de rentabilidad

- a) Margen bruto = Utilidad bruta/ Ventas
- b) Margen utilidad de operación = Utilidad de operación/ Ventas
- c) Margen neto = Utilidad neta/ Ventas
- d) Rendimiento sobre inversión = Utilidad neta/ Activos totales
- e) Retorno sobre el patrimonio = Utilidad neta/ Patrimonio

SERVICIOS AUTOMOTRICES, S.A. DE C.V.
RAZONES DE RENTABILIDAD
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)

ÍNDICE	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Margen bruto	\$ 0.46	\$ 0.45	\$ 0.45	\$ 0.48	\$ 0.54	\$ 0.53
Margen utilidad de operación	\$ 0.11	\$ 0.08	\$ 0.11	\$ 0.11	\$ 0.13	\$ 0.14
Margen neto	\$ 0.04	\$ 0.04	\$ 0.04	\$ 0.04	\$ 0.20	\$ 0.04
Rendimiento sobre inversión	\$ 0.02	\$ 0.02	\$ 0.02	\$ 0.02	\$ 0.08	\$ 0.67
Retorno sobre el patrimonio	\$ 0.04	\$ 0.04	\$ 0.03	\$ 0.03	\$ 0.10	\$ 0.01

Para el año 2019, por cada dólar invertido, se cuenta con \$0.54 para asumir gastos administración de ventas y financieros, el más alto durante los últimos 5 años, una vez deducidos

los gastos operacionales en el año 2019 se cuentan con \$0.13 para cubrir la carga financiera, la cual durante el 2015 al 2018 se mantuvo constante en un \$0.10 aproximadamente.

El margen bruto fue constante durante el 2015 al 2018, es decir que por cada dólar vendido únicamente se cuenta con \$0.04 para ser repartido como utilidades a los socios, pero en el 2019 tuvo un incremento significativo a \$0.20, debido a que se vendió un inmueble.

Por cada dólar que de los activos totales se obtienen utilidades de \$0.02, mientras que por cada dólar que los socios han aportado están recibiendo \$0.02 de rendimiento sobre su aportación.

3.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE RAZONES FINANCIEROS RELACIONADOS A LA RENTABILIDAD

La empresa dedicada a la venta de accesorios para vehículos automotores, durante el último quinquenio a través de razones financieras se concluye:

Por la venta de accesorios y otros servicios relacionados a vehículos automotores obtienen una ganancia aproximadamente del 50%, lo cual podría mejorarse considerablemente al contactar con nuevos proveedores que le den un mejor margen de ganancia y siempre manteniendo la misma calidad de sus existencias, mejorándose este primer eslabón daría un porcentaje mal alto para asumir los gastos operativos y financieros y por ende generara un mejor rendimiento para los accionistas.

Por otra parte, los gastos operativos representan aproximadamente el 50% en relación a los ingresos, hasta este punto únicamente queda disponible un 10% para asumir la carga financiera y la diferencia ser distribuida a los accionistas. Esta partida es preocupante, ya que la empresa no

soportaría un incremento por mínimo que fuese en los gastos operativos. La causa principal es que la empresa está asumiendo en mayor parte gastos que no están relacionados directamente a la actividad económica, por mencionarse algunos están gastos de representación de los accionistas, los cuales pueden irse disminuyéndose paulatinamente para que la empresa pueda ir encontrando un punto equilibrio; la carga financiera representa en promedio 4% de los ingresos que en unidades monetarias representan \$126,218.11 en los últimos cinco años, los cuales al no haber suficientes flujos de efectivo se recurre al financiamiento para cumplir con las obligaciones a proveedores, prestaciones laborales de los empleados, cuotas de préstamos bancarios y los demás gastos operativos, los cuales si se reducen por ende se reducirá la fuentes de financiamiento y por ende aumentar el retorno de la aportaciones que han realizados los accionistas, ya que el fin principal de estos es aumentar su inversión, para finalizar los socios en promedio obtienen aproximadamente un 4% en concepto de utilidades, a excepción del año 2019 que la utilidad represento un 20% debido a una ganancia de capital obtenida por la venta de un terreno.

Para el año 2020 los resultados en comparación al año 2019 tuvo comportamiento anormal, el margen bruto por cada dólar vendido la empresa ha perdido 0.01 centavos, es decir su costo de ventas aumento, una vez deducido los gastos operacionales y cubrir la carga financiera le quedan \$0.04, mientras aumento ras que los socios recibirán por cada dólar invertido \$0.67 y por cada dólar aportado están recibiendo \$0.01

3.5 PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Para el desarrollo de una propuesta de planeación financiera a corto plazo, para lo que fue necesario realizar una valoración a la información histórica del año 2015 al año 2020. Con esto se analizó un panorama de los activos y pasivos al corto, así como también el patrimonio, con lo cual

se busca lograr congruencia entre las metas de la empresa es decir que sus ingresos sean los suficientes para cubrir las erogaciones relacionadas al negocio, y con esto no depender de financiamiento que son castigados con la carga financiera. Para que pueda ser logradas estas metas se proporcionó estrategias financieras para aumentar la rotación de inventarios, disminución en el plazo del cobro en la cartera de clientes, aumento en las ventas y para las obligaciones financieras, además se proporcionará modelo de flujo de caja y de presupuesto, con esto se logrará una mejor programación de las erogaciones y controlar que los ingresos están creciendo en proporción a todas las obligaciones que la empresa tenga.

Una vez las plantillas de flujo de caja y presupuesto están acorde al giro del negocio y con las premisas de las estrategias financieras el contador público el cual es el encargado del área financiera, será el encargado de proponer dichas plantillas a la junta directiva para que aprueben el uso de estas herramientas financieras y ponerse en marcha de inmediato.

Al hacerse uso de estas herramientas financieras resultantes de una planeación, permitirán tener un mayor control de los flujos de efectivo y con esto erradicar paulatinamente la falta de liquidez y por ende a los financiamientos a los cuales la empresa accede, cambiarle el objetivo que en vez de utilizarse para cubrir erogaciones operacionales de tipo diarias, sirvan para promover la apertura de nuevas sucursales y diversificar los productos y servicios los cuales se ofrecen actualmente la empresa dedicada a la venta de accesorios para vehículos automotores.

Plantilla flujo de caja

SERVICIOS AUTOMOTRICES, S.A. DE C.V. FLUJO DE CAJA

PARA EL AÑO: 2020

RUBROS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Saldo Inicial													\$ -
INGRESOS													\$ -
OPERATIVOS													\$ -
POR VENTA DE ACCESORIOS	\$158,023.34	\$136,363.57	\$103,876.44	\$ 44,345.63	\$ 27,669.90	\$ 86,985.16	\$132,003.31	\$129,681.04	\$137,680.12	\$105,976.33	\$ 129,889.20	\$162,070.77	\$ 1,354,564.81
TOTAL INGRESOS OPERATIVOS	\$158,023.34	\$136,363.57	\$103,876.44	\$ 44,345.63	\$ 27,669.90	\$ 86,985.16	\$132,003.31	\$129,681.04	\$137,680.12	\$105,976.33	\$ 129,889.20	\$162,070.77	\$ 1,354,564.81
POR FINANCIAMIENTO													\$ -
Desembolso para inversion											\$ 202,869.32		\$ 202,869.32
Desembolso para consolidacion deuda													\$ -
Financiamiento de Construccion													\$ -
Desembolsos Linea Rotativa													\$ -
Préstamos recibidos de accionistas													\$ -
TOTAL INGRESOS POR FINANCIAMIENTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 202,869.32	\$ -	\$ 202,869.32
TOTAL INGRESOS	\$158,023.34	\$136,363.57	\$103,876.44	\$ 44,345.63	\$ 27,669.90	\$ 86,985.16	\$132,003.31	\$129,681.04	\$137,680.12	\$105,976.33	\$ 332,758.52	\$162,070.77	\$ 1,557,434.13
EGRESOS													\$ -
GASTOS OPERATIVOS													\$ -
Gastos Administrativos	\$ 1,976.13	\$ 1,705.27	\$ 1,299.00	\$ 554.55	\$ 346.02	\$ 1,087.77	\$ 1,650.74	\$ 1,621.70	\$ 1,721.73	\$ 1,325.26	\$ 1,624.30	\$ 2,026.74	\$ 16,939.22
Gastos de Venta	\$ 3,922.77	\$ 3,385.09	\$ 2,578.63	\$ 1,100.84	\$ 686.88	\$ 2,159.32	\$ 3,276.85	\$ 3,219.20	\$ 3,417.77	\$ 2,630.76	\$ 3,224.37	\$ 4,023.24	\$ 33,625.71
Costos de ventas	\$ 74,270.97	\$ 64,090.88	\$ 48,821.93	\$ 20,842.45	\$ 13,004.85	\$ 40,883.03	\$ 62,041.56	\$ 60,950.09	\$ 64,709.66	\$ 49,808.88	\$ 60,376.02	\$ 76,173.26	\$ 635,973.56
Pago a proveedores	\$ 5,198.97	\$ 4,486.36	\$ 1,464.66	\$ 625.27	\$ 390.15	\$ 1,226.49	\$ 4,342.91	\$ 4,266.51	\$ 4,529.68	\$ 3,486.62	\$ 4,226.32	\$ 5,332.13	\$ 39,576.06
Planillas	\$ 34,451.22	\$ 33,465.19	\$ 31,015.10	\$ 24,667.93	\$ 12,044.28	\$ 17,448.26	\$ 20,091.13	\$ 21,284.42	\$ 23,609.47	\$ 25,957.57	\$ 25,557.08	\$ 25,565.92	\$ 295,157.58
IMPUESTOS	\$ 15,740.60	\$ 14,000.43	\$ 5,161.34	\$ -	\$ -	\$ 4,007.45	\$ 15,052.45	\$ 18,752.69	\$ 12,887.79	\$ 10,613.64	\$ 9,293.05	\$ 6,011.18	\$ 111,520.62
ISSS	\$ 4,106.56	\$ 4,184.49	\$ 4,058.10	\$ 3,799.11	\$ 3,161.01	\$ 1,543.30	\$ 2,235.78	\$ 2,574.46	\$ 2,727.35	\$ 3,025.33	\$ 3,326.15	\$ 3,274.77	\$ 38,016.41
AFP	\$ 5,757.86	\$ 5,593.07	\$ 5,183.58	\$ 4,122.77	\$ 2,012.97	\$ 2,916.14	\$ 3,357.85	\$ 3,557.28	\$ 3,945.87	\$ 4,338.31	\$ 4,271.38	\$ 4,272.86	\$ 49,329.96
Agua, luz, telefono, internet	\$ 507.61	\$ 438.03	\$ 333.68	\$ 142.45	\$ 88.88	\$ 279.42	\$ 424.03	\$ 416.57	\$ 442.26	\$ 340.42	\$ 417.24	\$ 520.61	\$ 4,351.20
Alquileres	\$ 5,229.81	\$ 5,229.81	\$ 5,229.81	\$ 5,229.81	\$ 5,229.81	\$ 5,229.81	\$ 5,229.81	\$ 5,229.81	\$ 5,229.81	\$ 5,229.81	\$ 5,229.81	\$ 5,229.81	\$ 62,757.67
Vigilancia	\$ 1,984.98	\$ 1,984.98	\$ 1,984.98	\$ 1,984.98	\$ 1,984.98	\$ 1,984.98	\$ 1,984.98	\$ 1,984.98	\$ 1,984.98	\$ 1,984.98	\$ 1,984.98	\$ 1,984.98	\$ 23,819.76
Seguros	\$ 402.99	\$ 402.99	\$ 402.99	\$ 402.99	\$ 402.99	\$ 402.99	\$ 402.99	\$ 402.99	\$ 402.99	\$ 402.99	\$ 402.99	\$ 402.99	\$ 4,835.88
Combustible	\$ 1,823.68	\$ 1,573.71	\$ 1,198.79	\$ 511.77	\$ 319.33	\$ 1,003.86	\$ 1,523.39	\$ 1,496.59	\$ 1,588.90	\$ 1,223.02	\$ 1,498.99	\$ 1,870.39	\$ 15,632.42
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$155,374.14	\$140,540.29	\$108,732.59	\$ 63,984.92	\$ 39,672.14	\$ 80,172.82	\$121,614.46	\$125,757.28	\$127,198.26	\$110,367.59	\$ 121,432.67	\$136,688.88	\$ 1,331,536.04
GASTOS POR INVERSION													\$ -
Compra de propiedad, planta y equipo											\$ 339,869.46		\$ 339,869.46
TOTAL GASTOS POR INVERSION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 339,869.46	\$ -	\$ 339,869.46
GASTOS POR FINANCIAMIENTO													\$ -
PRESTAMOS ACTUALES													\$ -
Intereses bancarios	\$ 9,615.41	\$ 8,023.32	\$ 7,635.38	\$ 3,259.60	\$ 2,033.86	\$ 4,393.79	\$ 9,702.82	\$ 9,532.13	\$ 10,120.10	\$ 7,789.73	\$ 11,547.43	\$ 15,912.92	\$ 99,566.48
Pago Prestamo	\$ 6,113.34	\$ 6,501.28	\$ 5,877.06	\$ 3,102.80	\$ 3,742.87	\$ 4,433.84	\$ 4,604.53	\$ 4,016.56	\$ 6,346.93	\$ 2,589.23	\$ 9,776.26	\$ 11,912.92	\$ 69,017.63
TOTAL GASTOS FINANCIAMIENTO ACTUAL	\$ 15,728.75	\$ 14,524.61	\$ 13,512.44	\$ 6,362.40	\$ 5,776.73	\$ 8,827.63	\$ 14,307.36	\$ 13,548.69	\$ 16,467.03	\$ 10,378.96	\$ 21,323.69	\$ 27,825.84	\$ 168,584.11
TOTAL EGRESOS	\$171,102.89	\$155,064.90	\$122,245.03	\$ 70,347.32	\$ 45,448.87	\$ 89,000.44	\$135,921.81	\$139,305.97	\$143,665.29	\$120,746.55	\$ 482,625.82	\$164,514.72	\$ 1,839,989.60
INGRESOS-EGRESOS	\$(13,079.55)	\$(18,701.33)	\$(18,368.59)	\$(26,001.69)	\$(17,778.97)	\$(2,015.28)	\$(3,918.50)	\$(9,624.93)	\$(5,985.17)	\$(14,770.22)	\$(149,867.30)	\$(2,443.95)	\$(282,555.47)
SALDO FINAL	\$(13,079.55)	\$(18,701.33)	\$(18,368.59)	\$(26,001.69)	\$(17,778.97)	\$(2,015.28)	\$(3,918.50)	\$(9,624.93)	\$(5,985.17)	\$(14,770.22)	\$(149,867.30)	\$(2,443.95)	\$(282,555.47)

Plantilla de presupuesto

SERVICIOS AUTOMOTRICES, S.A. DE C.V. PRESUPUESTO OPERATIVO					
Periodo:	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Presupuesto
Ingresos					
Sucursal no.1					
Ingresos por servicios no.1					\$ -
Ingresos por servicios no.2					\$ -
Ingresos por servicios no.3					\$ -
Ingresos por venta de producto no.1					\$ -
Ingresos por venta de producto no.2					\$ -
Ingresos por venta de producto no.3					\$ -
sub total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sucursal no.2					
Ingresos por servicios no.1					\$ -
Ingresos por servicios no.2					\$ -
Ingresos por servicios no.3					\$ -
Ingresos por venta de producto no.1					\$ -
Ingresos por venta de producto no.2					\$ -
Ingresos por venta de producto no.3					\$ -
sub total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sucursal no.3					
Ingresos por servicios no.1					\$ -
Ingresos por servicios no.2					\$ -
Ingresos por servicios no.3					\$ -
Ingresos por venta de producto no.1					\$ -
Ingresos por venta de producto no.2					\$ -
Ingresos por venta de producto no.3					\$ -
sub total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos	\$ 597,395.03	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 597,395.03
Costos por adquisición de inventario					
Costos por adquisición de inventario	\$ 286,749.61	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 286,749.61
Accesorios para vehiculo no. 1	\$ 286,749.61				\$ 286,749.61
Accesorios para vehiculo no. 2					\$ -
Accesorios para vehiculo no. 3					\$ -
(Anexar)					\$ -
(Anexar)					\$ -
Gastos mensuales					
Gastos de administración	\$ 218,463.25	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 218,463.25
Gastos operativos	\$ 218,463.25	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 218,463.25
Gastos Administrativos	\$ 4,980.40				\$ 4,980.40
Gastos de Venta	\$ 9,886.49				\$ 9,886.49
Pago a proveedores	\$ 12,149.99				\$ 12,149.99
Planillas	\$ 98,931.51				\$ 98,931.51
IMPUESTOS	\$ 34,902.37				\$ 34,902.37
ISSS	\$ 12,349.15				\$ 12,349.15
AFP	\$ 16,534.52				\$ 16,534.52
Agua, luz, telefono, Internet	\$ 1,279.32				\$ 1,279.32
Alquileres	\$ 15,689.42				\$ 15,689.42
Vigilancia	\$ 5,954.94				\$ 5,954.94
Seguros	\$ 1,208.97				\$ 1,208.97
Combustible	\$ 4,596.18				\$ 4,596.18
Gastos financieros	\$ 13,388.69	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13,388.69
Pago de prestamos	\$ 6,163.89				\$ 6,163.89
Intereses	\$ 7,224.80				\$ 7,224.80
Comisiones	\$ -				\$ -
(Anexar)	\$ -				\$ -
(Anexar)	\$ -				\$ -
Total costos y gastos mensuales	\$ 518,601.55	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 518,601.55
Disponibilidad final	\$ 78,793.48	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 78,793.48

Las estrategias financieras propuestas se detallan a continuación:

Tabla No. 2 Estrategias financieras área de inventarios

Área	Debilidad	Estrategia	Actividad	Meta
Inventario	Promedio de 6.44 años para agotar el inventario en bodegas.	Implementación de un software de control de inventarios sistematizado	*Levantamiento de inventario para existencias reales	Disminuir el promedio de inventario a un año en un plazo de 3 años.
			*Reportes de movimientos históricos, por sucursales y periodos de tiempo	
			*Establecimiento de stock mínimos y máximos.	
			*Lista de precios para mayoristas, consumidores finales, incluyendo movimientos y costo.	
		Aumento de las ventas	*Realizar proyecciones de ventas, obteniendo información del software	
		Análisis periódicos de demanda de productos	*Establecimiento de lineamientos para productos dañados y evacuarlos de los stock de bodega	
			*Suspender de forma inmediata de las importaciones no programadas	
* Programar las importaciones con base a proyecciones de ventas.				

Fuente: elaboración propia

Tabla No. 3 Estrategias financieras área de ventas

Área	Debilidad	Estrategia	Actividad	Meta
Ventas	Disminución de ingresos en un 40% con respecto a los ingresos 2020 vrs 2019	Aumentar nivel de ventas	* Descuento por la compra de productos de mayor antigüedad	Incrementar los ingresos en un 50% con respecto a los del año 2020
			* Promociones en temporada de vacaciones y fin de años	
			* Descuentos especiales a talleres automotrices	
			* Utilización al 100% de las redes sociales	
			* Destinar un 2% de los ingresos del año 2020, equivalentes a \$27,000 aprox. Para propaganda y publicidad	
			* Negociación de comisiones a vendedores	
			* Darle una vista mas atractiva a los productos ofrecidos en las salas de ventas	
			* Realizar a los clientes acerca de los servicios obtenidos y la manera de mejorarlos	
			* Comercio electrónico	

Fuente: elaboración propia

Tabla No. 4 Estrategias financieras área de cuentas por cobrar

Área	Debilidad	Estrategia	Actividad	Meta
Cuentas por cobrar	La empresa tarda aproximadamente 82 días en recuperar la cartera de clientes.	*Analizar al cliente, para otorgamiento de crédito	Estudiar historial crediticio	Nivelar a 30 días periodo de recuperación cuentas por cobrar
			Establecer límites de crédito	
			Solicitar información financiera, para establecer la capacidad de pago y garantías de posee la empresa	
			Respaldar el crédito con pagare	
		*Control de las cuentas por cobrar	Enviar frecuentemente estados de cuenta	
			Visitas a los clientes	
		*Promociones como alternativa para recuperar cuentas por cobrar	Descuento por pronto pago	
			Pago de deuda con tarjeta de crédito	
			Descuentos adicionales a la cartera morosa	

Fuente: elaboración propia

Tabla No. 5 Estrategias financieras área de obligaciones financieras

Área	Debilidad	Estrategia	Actividad	Meta
Obligaciones financieras	Alto nivel de endeudamiento	Consolidación de deudas	Optar al crédito de FIREMPRESA-BANDESAL	Disminución del nivel de endeudamiento así como también carga financiera
			Refinanciar prestamos actuales y negociar nuevos plazos y tasa de interés.	
		Otras actividades	Reducción del volumen de inventario	
			Agilizar cobro a la cartera de clientes	

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

El objetivo de la investigación fue proponer a la empresa dedicada a la venta de accesorios de vehículos automotores del municipio de san salvador, la implementación de estrategias financieras para reforzar la rentabilidad afectada por la pandemia COVID-19. De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye:

- I. La empresa no es eficiente en el uso de sus recursos. El principal obstáculo para la implementación de estrategias financieras es el desorden que existe en la administración de los recursos. Si la empresa continúa administrando de esta forma sus recursos puede presentar problemas de liquidez y rentabilidad en un plazo de 3 años (máximo).
- II. La información financiera actual de la empresa presenta sesgo y es la base para decisiones que se han tomado, el criterio con base al conocimiento que aplican el contador al procesar los hechos económicos será un factor importante en el margen de error que presente la decisión que se tome para obedecer a los objetivos financieros de la empresa.
- III. Para el año 2020 la pandemia COVID-19, afectó los ingresos de la empresa en aproximadamente 40% con respecto a los ingresos del año 2019. A pesar de haber sido afectada la empresa aun cuenta con un margen de rentabilidad que le permita invertir en una estrategia de evacuación de inventarios.

RECOMENDACIONES

- I. Ordenar la administración de sus recursos, optimizándolos mediante el uso de herramientas de planeación financiera como son: presupuestos, plantillas de flujo de caja, proyecciones de venta, etc.
- II. Se sugiere al contador de la empresa registrar todos los hechos económicos de acuerdo a su juicio profesional, concientizando al contador de la responsabilidad que implica presentar la información sobre la cual se toman decisiones para el destino de la empresa. También se sugiere a la empresa, invertir en un software para el control de inventarios que les permita tener acceso a la información de forma oportuna.
- III. Verificación de los precios de venta al público con respecto a los precios dentro del mercado. Utilizar la información de redes sociales y sitios del viceministerio de transporte para esta acorde con el entorno externo, hacer buen uso de estas herramientas para que las decisiones financieras sean acertadas. Con esto se sugiere implementar estrategias de ventas que les permitan evacuar sus inventarios, para optimizar el espacio en bodegas como parte de sus recursos.

BIBLIOGRAFÍA

BANCO CENTRAL DE RESERVA. (2017). *Boletín económico. Características del sector exportador según tamaño de empresa*, 9-10.

Boletín económico. Qué papel desempeña la micro y pequeña empresa en el desarrollo económico. (2011). *BANCO CENTRAL DE RESERVA*, 7.

Código de Comercio. (s.f.).

Código de Trabajo. (s.f.).

Código Tributario. (s.f.).

Decreto Ejecutivo No. 12, Tomo N°426, Número 59, con fecha sábado 21 de marzo de 2020. (s.f.).

Diccionario de Real Academia Española. (2019). Ed. Tricentenario.

García, J.A. . (2014). *Estrategias Financieras*. Grupo Editorial Patria, Mexico Ed. 1, 1-2.

Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios. (s.f.).

Ley de Impuesto Sobre la Renta. (s.f.).

Ley de Organización y Funciones del Sector Trabajo y Prevision Social. (s.f.).

Ley del Registro de Comercio. (s.f.).

Ley del Seguro Social. (s.f.).

Martel. (2009). *Factores del crecimiento empresarial especial referencia a las pequeñas y medianas empresas*. INNOVAR, VOL. 16.

Scott Besley. (2016). *Fundamentos de Administración Financiera*.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1. Cuestionario para entrevista dirigido al encargado del área de finanzas de la empresa.

Anexos 2. Padrón de vehículos inscritos al 15/04/2015. Fuente: Viceministerio de Transporte

ANEXO NO.1

CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA DIRIGIDA AL ENCARGADO DEL ÁREA DE FINANZAS DE LA EMPRESA.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



ENTREVISTA

Dirigido a: Contador público, encargado del área financiera de la empresa.

Tema de Investigación: “ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA REFORZAR LA RENTABILIDAD AFECTADA POR LA PANDEMIA COVID-19 DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE ACCESORIOS DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”

Objetivo: Recopilar información sobre las estrategias financieras implementadas por la empresa dedicada a la venta de accesorios de vehículos automotores del municipio de San Salvador, para reforzar su rentabilidad, la cual fue afectada por la pandemia COVID-19.

Indicaciones: De la manera más cordial, se le requiere su valiosa colaboración, para obtener información que servirá para sustentar el desarrollo de la investigación.

Preguntas para la Entrevista.

1. Datos Generales:

Años de trabajar para la empresa: 4 años

Describir sus funciones como encargado del área de finanza de la empresa: Procesos contables, control interno, análisis de los estados financieros, gestionar fuentes de financiación.

Objetivo: establecer el rol que desempeña el área de financiera de la empresa dedicada a la venta de accesorios para vehículos automotores.

2. ¿Con qué frecuencia es capacitado sobre temas financieros?

Objetivo: comprobar que el conocimiento aplicado para la toma de decisiones financieras sea adecuado.

Respuesta: Por lo menos dos veces al año.

3. ¿Cuántas personas trabajan en el área financiera de la empresa?

Objetivo: Conocer si es adecuada la cantidad de personas que procesan la información.

Respuesta: Solamente una persona

4. Según su experiencia dentro de la empresa, ¿Quiénes toman decisiones sobre los recursos financieros de la empresa?

Objetivo: Conocer los cargos de las personas que disponen sobre los recursos financieros de la empresa.

Respuesta: Los accionistas tienen la última palabra con respecto a las propuestas financieras realizadas por mi persona.

5. Con base a su experiencia, ¿Cuáles son las políticas de plazos de crédito de sus clientes y proveedores?

Objetivo: Comprobar la adecuada aplicación de las políticas de crédito que tiene la empresa con clientes y proveedores.

Respuesta: El plazo para recuperar la cartera de clientes es de sesenta días, pero en ocasiones cuando se les da crédito a instituciones gubernamentales la mayoría excede nuestra política de cobro, nuestros proveedores tienen la política de treinta días para cancelar adquisición de productos y servicios.

6. En los años que tiene de laborar para la empresa, ¿Conoce alguna Fusión de la empresa para la cual trabaja?

Objetivo: Percibir si la empresa ha contemplado la opción de fusionarse con otra empresa para expandirse en el mercado.

Respuesta: Si, cuando la empresa se constituyó como persona jurídica paso de ser una persona natural dedicada a la venta de baterías, a la venta de accesorios para vehículos automotores

7. Con base a su experiencia, ¿podría describir las herramientas tecnológicas para la implementación de sus decisiones financieras?

Objetivo: Percibir si la empresa el adecuado recurso tecnológico para la toma de decisiones.

Respuesta: Hasta el momento el único recurso tecnológico que se utiliza es Excel. Y el correo electrónico.

8. ¿Cuál es el procesamiento tecnológico que le dan a la información financiera?

Objetivo: Describir el procesamiento que se le da a la información sobre la cual se basan las decisiones financieras que toma el personal responsable.

Respuesta: Únicamente hago uso de una macro en Excel donde suministro la información contenida en los estados financieros, lo cual me permite realizar el análisis pertinente de las razones financieras.

9. ¿Cuáles herramientas tecnológicas ocupan para dar a conocer sus productos al mercado?

Objetivo: Describir el procesamiento que se le da a la información sobre la cual se basan las decisiones financieras que toma el personal responsable.

Respuesta: Los productos y servicios son promocionados a través de las redes sociales (Facebook, WhatsApp, Instagram), sitio web, además la empresa realiza cinco eventos durante el año donde ofrece promociones exclusivas a sus clientes, siendo estas promovidas en radios y periódicos a nivel nacional.

10. Según su criterio, ¿Considera que los usos del efectivo de la empresa son los más adecuado?

Objetivo: Establecer la clasificación que se le da a la salida de los recursos financieros de la empresa.

Respuesta: No, debido a que no se utilizan presupuestos, ni flujos de cajas que permitan un mejor control del efectivo.

11. En los años de trabajar para la empresa, ¿conoce de alguna estrategia financiera que haya sido implementada en los últimos 5 años? Si la respuesta es “sí”, ¿podría comentar de algún obstáculo para la implementación de la estrategia financiera?

Objetivo: Evaluar la eficiencia y eficacia de la implementación de las estrategias financieras en los últimos 5 años.

Respuesta: No

12. ¿Qué consideraciones se tenían, antes de la pandemia COVID-19, con respecto a una posible expansión para mejorar el posicionamiento en el mercado nacional?

Objetivo: Evaluar los objetivos financieros que tenía la empresa antes de la pandemia COVID-19.

Respuesta: Se tenía contemplado la apertura de tres sucursales en los meses de abril a junio.

13. Podría mencionar: ¿Cómo las medidas decretadas por el Gobierno de El Salvador, a causa de la pandemia COVID-19 afecto en el desarrollo de su actividad económica?

Objetivo: Describir el impacto económico que tuvo la empresa a causa de las medidas tomadas por el gobierno de El Salvador.

Respuesta: Por medida decretada por el gobierno, nuestro giro económico no estaba autorizado para ejercer el comercio, por tal razón se suspendieron operaciones aproximadamente tres meses.

14. Podría comentar, ¿Cuáles han sido las medidas financieras que se han tomado para responder a la situación actual de la empresa? y, ¿a partir de cuándo se han tomado estas medidas?

Objetivo: Conocer la implementación de las medidas financieras como respuesta a la pandemia COVID-19 y si estas han sido implementadas de forma oportuna.

Respuesta: Las medidas tomadas durante la suspensión de nuestras actividades económicas, fue la reducción del salario de los empleados, se cumplieron las obligaciones con los proveedores, nos apegamos a las medidas establecidas por el sistema financiero.

15. De forma breve, ¿Cómo describe el resultado de las medidas financieras tomadas durante la pandemia?

Objetivo: Evaluar el resultado económico como consecuencia de la implementación de estrategias financieras tomadas durante la pandemia.

Respuesta: Los resultados no han sido los más favorables, debido a no haber ejercido comercio, las entradas de efectivo fueron nulas y la liquidez que se tenía se agotó por completo, ya que se tuvieron que cumplir con las obligaciones con los empleados, proveedores y las entidades del sistema financiero.

16. Podría comentar de forma general, ¿Cuáles son las expectativas financieras post pandemia de la empresa?

Objetivo: Establecer la nueva visión que la empresa tiene, después de superar la pandemia COVID-19.

Respuesta: La apertura de las tres sucursales se mantiene, se tienen planeado innovar nuevos servicios que no están contemplados actualmente.

17. De acuerdo a su experiencia, ¿Podría describir la estabilidad de la rentabilidad de la empresa en los últimos 5 años?

Objetivo: Analizar el precedente de 5 años anteriores, de la rentabilidad económica de la empresa.

Respuesta: Inestable

ANEXO NO.2

VICEMINISTERIO DE TRANSPORTE
 PADRON DE VEHICULOS INSCRITOS AL DIA:15/04/2021 14:05:41



DEPARTAMENTO	A	AB	C	CC	CD	CR	D	H	MB	MI	N	O	P	PR	R	RE	V	CANTIDAD
SAN VICENTE	56	201	1,515	0	0	0	0	9,019	14	0	112	0	16,943	0	0	0	0	27,915
SONSONATE	129	400	3,852	0	0	0	0	23,200	91	0	150	0	40,729	0	0	2,116	0	70,948
CABAÑAS	4	172	1,206	0	0	0	0	11,974	25	0	94	0	15,163	0	0	0	0	28,784
USulután	257	280	2,002	0	0	0	0	26,344	48	0	107	0	36,402	0	0	171	0	65,567
LA UNION	171	334	2,076	0	0	0	0	14,763	31	0	80	0	29,444	0	0	143	0	47,055
MORAZAN	29	96	1,691	0	0	0	0	12,417	27	0	400	0	17,230	0	0	172	0	31,752
LA LIBERTAD	250	853	8,144	31	295	0	37	41,471	884	197	1,221	0	126,957	0	0	3,154	46	185,380
SAN MIGUEL	1,411	574	4,445	0	0	0	0	35,175	205	0	144	0	67,197	0	0	974	0	109,727
LA PAZ	78	290	1,694	0	0	0	0	17,499	130	0	154	0	33,367	0	0	340	0	53,549
SAN SALVADOR	2,892	2,138	16,823	35	179	152	110	100,433	1,618	242	10,139	0	1,261,654	0	0	36,497	254	512,381
CHALATENANGO	148	201	1,958	0	0	0	0	18,335	20	0	158	0	24,404	0	0	147	0	45,375
SANTA ANA	104	699	3,916	0	0	0	2	37,834	260	0	268	0	78,258	0	0	508	4	118,852
CUSCATLAN	34	193	1,179	0	0	0	1	12,529	62	0	97	0	22,732	0	0	144	0	36,951
ABUACHAPAN	7	223	1,996	0	0	0	2	21,037	147	0	91	0	27,964	0	0	321	0	51,695
TOTAL	5,594	6,761	52,218	66	584	153	164	391,027	3,439	539	12,932	0	1,897,662	0	0	14,447	324	1,385,979

