

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**“DISEÑO DE MEDIDAS DE GESTIÓN PARA MEJORAR LAS FINANZAS DE LOS MICROEMPRESARIOS ANTE EL IMPACTO ECONÓMICO CAUSADO POR LA PANDEMIA COVID-19 EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, DURANTE EL PERIODO DE 2020 – 2021, CASO DE ESTUDIO”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**GARCÍA DE TORRES, EILEEN ASTRID ELIGIA**

**LEÓN LEÓN, BRENDA YAMILETH**

PARA OPTAR AL GRADO DE

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

OCTUBRE 2021

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
SECRETARIO GENERAL : INGENIERO FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MAESTRO NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ  
VICEDECANO : MAESTRO MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS  
SECRETARIA : LICENCIADA VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO  
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LICENCIADO EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ  
TRIBUNAL EXAMINADOR : MAESTRO JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ  
: MAESTRO EFRAIN ANTONIO RIVAS GARCÍA  
: MAESTRO VICTOR RENÉ OSORIO AMAYA

OCTUBRE 2021

CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco:*

*A Dios Todopoderoso por permitirme concluir una meta más, por dirigir mis pasos y darme la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos. A mis padres Cruz de García y David García y hermanas, Ivette y Katy, por ser quienes me motivan y apoyan moralmente en cada meta trazada; a mi esposo, Alex Torres, por luchar conmigo por mis sueños y ayudarme a alcanzarlos. A nuestro asesor MSc. Efraín Rivas por acompañarnos con su experticia y asesoría en nuestro Trabajo de Graduación. A mi compañera Brenda León por verter sus conocimientos y haber compartido el arduo trabajo de elaboración de este documento.*

*Eileen García*

*En primer lugar, agradezco a Dios por estar siempre conmigo en todo momento de mi vida, por haberme dado fortaleza y sabiduría para culminar con éxito una meta más. A mis padres Marta de León y Lucio León por su apoyo incondicional, por cada día impulsarme a seguir adelante con mis sueños y metas; a mi esposo Kevin Beltrán, por siempre animarme a seguir luchando por cumplir mis metas y sueños y por ser el apoyo incondicional en cada momento de mi vida; a mi tío Javier León, por animarme y apoyarme a seguir siempre adelante. A mis hermanos y familia por siempre estar conmigo y animarme en todo momento. A nuestro asesor MSc. Efraín Rivas por todo el apoyo, paciencia y sus conocimientos brindados. A mi compañera Eileen García haber trabajado conmigo y compartir sus conocimientos para el desarrollo de este documento.*

*Brenda León*

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	ix
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Definición Del Problema.....	2
1.3. Preguntas De Investigación.....	4
1.4. Objetivos De Investigación.....	4
1.5. Justificación.....	5
1.6. Hipótesis.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Evolución Histórica De Los Microempresarios.....	6
2.2. Creación y Desarrollo de Los Microempresarios.....	9
2.3. Clasificación De Las Microempresas En El Salvador.....	12
2.4. Importancia De Las Microempresas En El Salvador.....	13
2.5. Estructura Financiera De Las Microempresas.....	14
2.6. Principales Factores Que Afectan A Las Microempresas.....	17
2.7. Medidas De Gestión.....	18
2.7.1. Concepto.....	18

2.7.2. Tipos De Gestión .....	19
2.8. Medidas De Gestión Financiera.....	20
2.8.1. Ratios financieras.....	21
2.8.2. Presupuestos.....	22
2.8.3. Flujo De Caja.....	24
2.9. Medidas De Gestión Comerciales.....	25
2.10. COVID-19 Y El Impacto Financiero En Las Microempresas Del Área Metropolitana De San Salvador .....	25
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>27</b>
3.1. Tipo De Investigación .....	27
3.2. Población Y Muestra.....	27
3.2.1. Población .....	27
3.2.2. Muestra .....	28
3.2.3. Unidades De Análisis.....	30
3.3. Técnica E Instrumento De Recolección De Datos.....	30
3.3.1. Técnica.....	30
3.3.2. Instrumento .....	30
3.3.3. Procedimiento .....	31
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>

4.1. Análisis De Datos.....	31
4.2. Desarrollo de Caso .....	48
4.2.1 Medidas de Gestión Financieras .....	48
4.2.2. Medidas De Gestión Comercial .....	65
4.2. Comprobación De Hipótesis .....	79
4.3. Cumplimiento De Objetivos .....	83
4.4. Oportunidad De Investigaciones Futuras .....	85
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
5.1. Conclusiones .....	87
5.2. Recomendaciones.....	88
BIBLIOGRAFÍA .....	89
ANEXOS .....	91
APÉNDICE.....	94

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b>	Principales factores que afectan a microempresarios.	17
<b>Tabla 2.</b>	Tipos de gestión en las organizaciones	19
<b>Tabla 3.</b>	Afectación económica por pandemia	32
<b>Tabla 4.</b>	Efectos sufridos por la pandemia	33
<b>Tabla 5.</b>	Medidas tomadas en cuarentena obligatoria	35
<b>Tabla 6.</b>	Impacto en ventas durante cuarentena obligatoria	36
<b>Tabla 7.</b>	Acciones tomadas después de cuarentena obligatoria	37
<b>Tabla 8.</b>	Plan de ventas implementado posterior a cuarentena	39
<b>Tabla 9.</b>	Medidas de gestión utilizadas en las microempresas	40
<b>Tabla 10.</b>	Importancia de las medidas de gestión	41
<b>Tabla 11.</b>	Elaboración de análisis financieros para la toma de decisiones	43
<b>Tabla 12.</b>	Razones de no utilizar análisis financieros en la toma de decisiones	43
<b>Tabla 13.</b>	Análisis financieros utilizados en la toma de decisiones	44
<b>Tabla 14.</b>	Áreas a mejorar en la organización	46
<b>Tabla 15.</b>	Microempresas que poseen plan estratégico de ventas y compras	47
<b>Tabla 16.</b>	Indicadores de liquidez	51
<b>Tabla 17.</b>	Indicador de solvencia caso de estudio	52
<b>Tabla 18.</b>	Indicadores de rentabilidad caso de estudio	53

<b>Tabla 19.</b>	Presupuesto proyectado A&C Accesorios	56
<b>Tabla 20.</b>	Ejecución presupuestaria caso de estudio	57
<b>Tabla 21.</b>	Flujo de caja proyectado caso de estudio	59
<b>Tabla 22.</b>	Indicadores de administración	61
<b>Tabla 23.</b>	Opciones de Inversión	64
<b>Tabla 24.</b>	Plan comercial A&C Accesorios	65
<b>Tabla 25.</b>	Perfil del consumidor	67
<b>Tabla 26.</b>	Cuadro comparativo de precios	68
<b>Tabla 27.</b>	FODA	70
<b>Tabla 28.</b>	Cruce Fortalezas – Oportunidades (FO)	71
<b>Tabla 29.</b>	Cruce Fortalezas – Amenazas (FA)	72
<b>Tabla 30.</b>	Cruce Debilidades – Oportunidades (DO)	73
<b>Tabla 31.</b>	Cruce Debilidades – Amenazas (DA)	74
<b>Tabla 32.</b>	Plan comercial propuesto	77
<b>Tabla 33.</b>	Tabla t-Student	81
<b>Tabla 34.</b>	Frecuencia de variable independiente	82
<b>Tabla 35.</b>	Frecuencia de variable dependiente	82



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b>	Clasificación del segmento MYPE en porcentaje	9
<b>Figura 2.</b>	Criterio para la agrupación de las MYPES	13
<b>Figura 3.</b>	Afectación económica por pandemia	32
<b>Figura 4.</b>	Efectos sufridos por la pandemia	34
<b>Figura 5.</b>	Medidas tomadas en cuarentena obligatoria	35
<b>Figura 6.</b>	Impacto en ventas durante cuarentena obligatoria	36
<b>Figura 7.</b>	Acciones tomadas después de cuarentena obligatoria	38
<b>Figura 8.</b>	Plan de ventas implementado posterior a cuarentena	39
<b>Figura 9.</b>	Medidas de gestión utilizadas	40
<b>Figura 10.</b>	Importancia de las medidas de gestión	42
<b>Figura 11.</b>	Elaboración de análisis financieros para la toma de decisiones	43
<b>Figura 12.</b>	Razones de no utilizar análisis financieros en la toma de decisiones	44
<b>Figura 13.</b>	Análisis financieros utilizados en la toma de decisiones	45
<b>Figura 14.</b>	Áreas a mejorar en la organización	46
<b>Figura 15.</b>	Microempresas que poseen plan estratégico de ventas y compras	47
<b>Figura 16.</b>	Estado de Resultados 2020-2018	49
<b>Figura 17.</b>	Estado de Situación Financiera 2020-2018	50
<b>Figura 18.</b>	Gráfica de Distribución T	81

## **ABREVIATURAS**

AMSS: Área Metropolitana de San Salvador

ANEP: Asociación Nacional de la Empresa Privada

BANDESAL: Banco de Desarrollo de El Salvador

BCR: Banco Central de Reserva

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CDMYPE: Centros de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas

CONAMYPE: Comisión Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

DIGESTYC: Dirección General de Estadística y Censos

MYPE: Micro y pequeña empresa

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas

FOMIN: El Fondo Multilateral de Inversiones

FUNDE: Fundación Nacional para el Desarrollo

LBM: Libro Blanco de la Microempresa

USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El Sector microempresario del área metropolitana de San Salvador, fue impactado económica y financieramente por la pandemia COVID-19 principalmente en el periodo de cuarentena obligatoria durante el año 2020, causando graves consecuencias, desde desabastecimiento de productos, bajas de personal, impago a proveedores y planillas, e incluso cierre parcial o total de establecimientos. No obstante, las microempresas que continuaron su funcionamiento recurrieron a diferentes estrategias para poder subsistir y lograr una reapertura de sus negocios en forma total terminada la cuarentena, para ello, fue necesario emplear ventas online, promociones en redes sociales, entrega de producto a domicilio y proporcionar transporte a los empleados. Sin embargo, al realizar el estudio sobre el impacto financiero en las microempresas a raíz de la situación pandémica, se observó que el principal factor que desestabilizó el buen funcionamiento fue la falta de medidas de gestión financieras para enfrentar situaciones imprevistas, ya que por lo general trabajan por la subsistencia del día a día, no previendo ninguna situación problemática a futuro, llevando registros contables básicos y el mínimo requerido por las instituciones fiscalizadoras del país. Lo que conlleva a recomendar que las microempresas se capaciten en el manejo de instrumentos financieros para utilizarlos de la mejor manera en el proceso de toma de decisiones, proponiendo medidas de gestión que incluyen el análisis vertical y horizontal de los estados financieros, cálculo análisis e interpretación de ratios financieros, elaboración de presupuestos, manejo de capital de trabajo y plan financiero y comercial.

## INTRODUCCIÓN

En El Salvador el 21 de marzo se decretó cuarentena obligatoria por la pandemia COVID-19, lo que conllevó al cierre total de empresas y establecimientos que no comercializan productos de primera necesidad, entre los más afectados fueron negocios informales, emprendimientos, micro y pequeñas empresas, debido a la falta de preparación financiera o estratégica para enfrentar esta situación.

Por lo anterior, se realiza el presente trabajo sobre un “Diseño de medidas de gestión para mejorar las finanzas de los microempresarios ante el impacto económico causado por la pandemia Covid-19, en el área metropolitana de San Salvador”, el cual está formado por cinco capítulos.

En el primero se hace mención a los antecedentes de la pandemia y la microempresa, la justificación de la investigación, los objetivos planteados y la determinación de la hipótesis.

El segundo capítulo, muestra la creación y desarrollo de las microempresas, la importancia y sus principales factores por las que se ven afectadas llevando a cabo una revisión bibliográfica de las diferentes medidas de gestión financiera y comercial aplicables a las microempresas

El tercer capítulo describe la metodología empleada, donde se estableció el enfoque de la investigación, la población y muestra del estudio, el instrumento que se empleó, así como los procedimientos para recopilar, procesar y analizar la información que permitan llevar a cabo el diagnóstico.

En el cuarto capítulo, se presentan los resultados de las encuestas, los cuales se muestran en forma de tablas, gráficos y análisis, para lograr una mayor comprensión de toda la

información recopilada. Además, se presenta la validación de hipótesis, y se desarrolla un caso práctico del diseño de las medidas de gestión financieras y comerciales que las microempresas pueden implementar para mejorar su desempeño financiero luego del impacto causado por la crisis económica por Covid-19.

Finalmente, el capítulo cinco muestra las conclusiones y recomendaciones que surgen a partir de la investigación realizada.

## CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Antecedentes

En los últimos años las microempresas se han convertido en un pilar de gran importancia para la economía del país por la generación de empleos y el aporte económico que éstas representan, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de El Salvador. El Banco Central de Reserva en su documento de *políticas públicas de apoyo a la MYPE en El Salvador* revela que a nivel centroamericano para el año 2016 el 95% de las empresas son micro, pequeñas y medianas empresas, y en nuestro país está formada por un 98.76% de las empresas existentes y registradas (BCR, Noviembre 2016), habiendo un total de 193,083 empresas (CONAMYPE, Encuesta Nacional de la Micro y Pequeña Empresa 2017).

La Comisión Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa en su informe de *Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa* define que, Microempresa es toda persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica de hasta 10 trabajadores y un nivel de ventas brutas anuales de hasta \$175,930.00 , el equivalente a 482 salarios mínimos, según salario mínimo vigente publicado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, que es de \$365.00

Las microempresas en El Salvador están formadas por negocios formales e informales tanto por personas naturales como personas jurídicas en su formación mercantil, siendo muchas de ellas creadas con debilidades de competencia en el mercado debido a la falta de recursos; lo que llevó al Órgano Legislativo en el año 2014 a formar una Ley para fomentar el desarrollo de las micro y pequeñas empresas denominada *Ley de Fomento y Desarrollo para la micro y pequeña empresa*.(Asamblea Legislativa, 2014).

El caso de estudio es una microempresa familiar constituida como una persona natural, que inició con un proyecto de emprendimiento ofreciendo sus productos a familiares y amigos; en el año 2017, abrió un espacio para ofrecer todas sus piezas al público en general, con el establecimiento llamado A & C y accesorios, una tienda pequeña donde se encuentran productos de diseños originales, que mezclan técnicas tradicionales creando formas innovadoras y exclusividad en cada producto.

Los principales productos que se comercializan son: collares, aritos, pulseras, adornos y venta de materiales para la elaboración de los mismos. Debido a la pandemia expandió sus ventas, incorporando ropa y calzado en sus tiendas.

A & C y accesorios, es una microempresa, la cual no cuenta una estructura definida, porque no tiene un personal idóneo para el manejo de éstas, porque los recursos financieros no son suficiente para pagar a un experto, tiene una persona externa la cual le realiza las declaraciones en el Ministerio de Hacienda, así como las obligaciones en el CNR y Alcaldía municipal.

No es una empresa que se maneje a base de medidas de gestión, como presupuestos, flujos de caja, razones financieras, para la toma de decisiones.

## **1.2. Definición Del Problema**

El impacto comercial y financiero generado por la pandemia (COVID-19) y las medidas de suspensión de actividades que se adoptaron para contenerla han ocasionado una drástica contracción de la economía a nivel mundial. Según informe del Banco Mundial para el año 2020, “La economía mundial se reducirá en un promedio de 5,2 %, sería la peor recesión

desde la Segunda Guerra Mundial, y la primera desde 1870 en que las economías experimentarían una disminución del producto per cápita”. (Banco Mundial, 2020)

Según estudios realizados por CONAMYPE, junio 2020, para conocer el impacto del COVID-19, afirma: “ocho de cada diez MYPE cerraron su negocio temporalmente durante la cuarentena, cuatro de estas MYPE son empresas familiares, y cinco de ellas están formalizadas. Así como, cinco de cada diez MYPE han realizado un cierre temporal de operaciones de sus negocios, considerando que para reactivarse es necesario disponer de capital de trabajo, de un financiamiento, por medio de un fideicomiso por parte del gobierno”.

Las microempresas por su naturaleza y capacidad económica no cuentan con los recursos necesarios para contratar profesionales en el área financiera y comercial, y poder establecer medidas de gestión que contribuyan en el manejo de situaciones como los impactos económicos provocados por la pandemia de COVID-19.

El trabajo de investigación busca contribuir con el correcto manejo de las finanzas ante los impactos negativos del COVID-19 en las áreas financiera y comercial, que está afectando de manera gradual a los empresarios salvadoreños, principalmente a las microempresas del área metropolitana de San Salvador (AMSS), evitando el cierre de operaciones a corto plazo.

¿En qué medida han sido afectados los microempresarios salvadoreños por la falta de gestión financiera y comercial ante el impacto económico causado por la pandemia COVID-19 en el área metropolitana de San Salvador en el periodo 2020-2021?



### **1.3. Preguntas De Investigación**

1. ¿Cuáles son las medidas de gestión que los microempresarios del AMSS ejecutaron para disminuir el impacto económico causado por eventos externos en el área comercial y financiero de sus negocios?
2. ¿Contribuyen las medidas de gestión financieras a mejorar el uso de recursos económicos en las microempresas de AMSS en el periodo 2020-2021?
3. La planificación financiera, ¿contribuirá a corto plazo a disminuir el impacto financiero generado por COVID 19?
4. ¿Cuáles serán los resultados a largo plazo de implementar medidas de gestión financiera para el buen uso de recursos económicos en las microempresas?

### **1.4. Objetivos De Investigación**

#### **Objetivo General**

Determinar medidas de gestión aplicables a las finanzas de los microempresarios que disminuyan el impacto causado por la pandemia COVID-19 en el área metropolitana de San Salvador, en el periodo 2020-2021.

#### **Objetivos Específicos**

- Investigar la situación actual sobre la implementación de medidas de gestión por parte de los microempresarios para disminuir el impacto económico del área metropolitana de San Salvador.
- Establecer las medidas de gestión aplicados en el área financiera y comercial de los microempresarios del Área metropolitana de San Salvador, que ayuden a mejorar el uso de los recursos económicos de la empresa.

## **1.5. Justificación**

Actualmente las microempresas enfrentan una situación de incertidumbre financiera, debido al impacto causado por la pandemia COVID-19 y por el momento no cuentan con estrategias y modelos de gestión para mitigar los efectos negativos en sus economías; este estudio pretende brindar apoyo gerencial a estas microempresas para que logren un nivel de actividad que les permita seguir funcionando en el corto plazo y proyectándose para el largo plazo.

El estudio es importante para las microempresas del área metropolitana de San Salvador, y de todo el país; porque contribuirá a tomar decisiones para alcanzar estabilidad financiera en los negocios y un crecimiento a corto plazo, por ello surge la necesidad de contar con Medidas de Gestión como: elaboración de presupuestos, establecimiento del punto de equilibrio, uso de flujo de caja, manejo de liquidez, entre otras.

Se desarrollará en el marco de pandemia COVID-19 y será de utilidad a las microempresas, que se han visto afectadas con cierre parcial y/o temporal de sus actividades económicas, contribuyendo a mejorar la gestión financiera, generando un impacto positivo para las organizaciones y consecuentemente a la sociedad en general, a través, de la generación de empleos y/o reactivación de las actividades comerciales de los negocios.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis General**

Las medidas de gestión financieras contribuirán a reducir el impacto económico causado por la pandemia COVID-19 en las microempresas del área metropolitana de San Salvador en el periodo 2020-2021.

### **Hipótesis Específicas**

- Los microempresarios no poseen medidas de gestión que disminuyan el impacto económico de COVID-19 en las áreas financiera y comercial.
- El uso de medidas de gestión financiera ayudará a la eficiencia y manejo de los recursos económicos de las microempresas ante el impacto financiero por COVID-19.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Evolución Histórica De Los Microempresarios.**

El origen de las microempresas se da a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, cuando los inmigrantes, en su gran mayoría europeos, comenzaron a desarrollar actividades agrícolas, artesanales y comerciales. A lo largo del tiempo se fueron desarrollando y adaptaron los pequeños emprendimientos, sus herramientas y su tecnología tradicional fueron importantes para la evolución económica.

Para la región Centro Americana y del Caribe, la información del Banco Mundial describe comportamientos análogos a los del resto de las economías mayores del continente. Los datos, brindados por Rudolf Buitelarr (CEPAL, 2010), indican que la presencia de estas entidades en la estructura económica de América Latina es relevante. Estas son responsables entre el 25% y el 40% de la generación de empleo, y entre el 15% y el 25% del total de la producción de bienes y servicios. No obstante, la asimilación del proceso de globalización por estas empresas es limitada. A nivel exportador, representan entre el 1% y el 3% del total de las exportaciones.(Valdés & Sánchez, 2012)

La situación de las Microempresas en El Salvador ha sido una de las preocupaciones de diversos sectores y gobiernos desde los años 90 cuando se publicó “el Libro Blanco de la

Microempresa” (LBM), el cual fue el fruto de una investigación relacionada al desempeño de las microempresas y su importancia en la vida económica y social del país, realizado por un comité coordinador integrado por doce instituciones entre ellas estaban: ANEP, FUNDE, USAID, entre otras.

La motivación para la formalización de LBM era para destacar la importancia de estas entidades en El Salvador, como un elemento fundamental dentro de la actividad económica nacional y para la definición de políticas y desarrollo. En El Salvador ha jugado un papel fundamental en el desarrollo económico y social; surgieron como una necesidad de ofrecer empleo ante la abundancia de mano de obra, trabajando en su mayoría con limitado capital, falta de conocimientos técnicos y administrativos.

Al carecer de recursos los microempresarios se vieron en la obligación de solucionar el problema y para la década de los setentas las instituciones financieras comenzaron a otorgar créditos a las microempresas, de forma limitada, debido a que carecían de organización formal y administrativa, requisito fundamental e indispensable para el otorgamiento de crédito.

Para la década de 1980 la economía se vio afectada debido al conflicto armado que perjudicó a este sector perdiendo infraestructuras y capital humano; lo que provocó, además, un aumento en la falta de empleo, debido a que muchos negocios formales e informales se vieron en la obligación de cerrar sus operaciones por la situación que afectó al país.

Fue hasta la década de 1990 que la situación comenzó a cambiar en favor de los microempresarios ya que se implementó el programa de reforma económica que fue el punto de partida para el proceso de recuperación económica beneficiando con nuevos estímulos a

este sector; con este nuevo inicio el sector microempresario ha sido una parte fundamental para el desarrollo económico y social de El Salvador.

En mayo de 1996, por decreto ejecutivo N° 48, nace la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), como una entidad que depende de la Vicepresidencia de la República. Luego, para el año 2000 pasa a formar parte de entidad adscrita al Ministerio de Economía, por considerarse que el segmento MYPE es clave para el desarrollo económico del país.

Aun con falta de recursos, administración y organización formal, fueron una fuente importante en la generación de empleos lo que provocó también que el Gobierno se enfocara en brindar ayuda para el desarrollo de emprendedores, la micro y pequeña empresa no tenían un reconocimiento en la política pública y como no se contaba con un marco jurídico se implementó en mayo de 2014 la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa que unió la política pública con la MYPE.

Para el año 2000, el sector microempresa desempeñaba un papel fundamental en el desarrollo económico y social de El Salvador. Además de constituir una importante fuente de empleo y recursos para las familias de menores ingresos, el desarrollo de la microempresa ha sido un objetivo que diversas instituciones buscan para el nuevo milenio entre ellas podemos mencionar: El Ministerio de Economía, Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), El Grupo BID en El Salvador que se forma por tres instituciones: La Corporación Interamericana de Inversiones (CII), El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), cada una de estas tres instituciones que forman El Grupo BID poseen socios que apoyan el desarrollo empresarial o brindan servicios financieros.

Entre los programas creados para fortalecer las microempresas están: Promoción de procesos de producción más limpia en el año 2000, Proyecto de recuperación de microempresas que fueron afectados por los terremotos de 2001, fortalecimiento de servicios financieros y remesas familiares en el año 2002, la expansión del acceso a las microfinanzas aprobados en el año 2006.

Para el año 2017 en El Salvador existían un total 317,795 establecimientos económicos, de ese total 193,084 fueron catalogados como microempresarios con un 60% de representación. En el Área metropolitana de San Salvador se registraron un total de 56,905; el cual representa 29.47%, (DIGESTYC-CONAMYPE,2017)

## Figura 1

*Clasificación del segmento MYPE en porcentaje*



*Fuente:* Encuesta Dinámica de las Micro y Pequeñas Empresas 2017. DIGESTYC-CONAMYPE.

## 2.2. Creación y Desarrollo de Los Microempresarios.

Las microempresas en El Salvador, nacen como actividades económicas de subsistencia, a través de emprendimientos o talleres artesanales, durante los primeros 5 años de existencia más de la mitad de emprendimientos desaparece, y el siguiente quinquenio desaparece

nuevamente la mitad, de forma que no todos se desarrollan hasta ser microempresas, entre los factores que generan esta situación está la falta de planificación y análisis para iniciar un negocio. La mayoría de emprendimientos surgen como negocio familiar, debido a la necesidad de generar ingresos para la sobrevivencia en el hogar, y con el paso del tiempo logran estabilidad financiera hasta convertirse en una microempresa o en determinado momento desaparecen del mercado.

Según estudio desarrollado por CONAMYPE, (Encuesta Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, 2017) El 78.8% de microempresas se encuentran registradas como personas naturales y el 20.2% posee personería jurídica; el 23.3% posee registro IVA y solo el 7.7% declara IVA, principalmente las clasificadas en el sector comercio. Se estima que el 31.34% de personas ocupadas, tienen ingresos a partir de la creación de una MYPE, teniendo una relevancia significativa dado el aporte a la contribución de generación de ingresos, empleo, y activación de la economía del País.

Debido a la importancia que las MYPE representan en términos económicos y de sostenibilidad de hogares, se hizo necesario la creación de instituciones e instrumentos legales que proporcionaran protección y que fomentaran la creación y desarrollo de MYPES, en 2004 La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) fue asignada como responsable de un conjunto de acciones estratégicas en el marco del Plan de Gobierno “País Seguro” 2004-2009.

CONAMYPE procedió a la creación de los Centros de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas (CDMYPE) con el fin de potenciar el crecimiento de la micro y pequeña empresa, estableciendo un CDMYPE por cada departamento, que consta de un modelo de atención empresarial, a través de la alianza público-privada-academia; con inversión del Gobierno,

además, cuentan con una asignación presupuestaria y su creación ha sido respaldada en el marco de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.

En mayo de 2014 se promulgo la primera Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa (2014), con el fin de mejorar su capacidad generadora de empleos y de valor agregado a la producción; promover un mayor acceso de las mujeres al desarrollo empresarial en condiciones de equidad, constituyendo el marco general para la integración de las mismas a la economía formal del país, mediante la creación de un entorno favorable, equitativo, incluyente, sostenible y competitivo para el buen funcionamiento y crecimiento de este sector empresarial. Subsecuentemente en 2016 se creó la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo del Sector Artesanal, que está orientada a reconocer como pilar fundamental a la persona dedicada a la producción de artesanías, con énfasis a las personas de origen indígena, y las que con su producción generan identidad y enriquecen el patrimonio cultural y el desarrollo del país.

CONAMYPE a través de CDMYPE creó un sistemas de políticas para elevar la competitividad, productividad, sostenibilidad y asociatividad de las MYPE, contribuyendo al buen desarrollo de éstas, documento al que tituló Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, aprobada en Mayo 2013, actualizada y publicada en Julio 2014, relacionada con la transformación productiva, la redistribución de la riqueza en los territorios y la atención especial a las personas propietarias de micro y pequeñas empresas, entre otras; posteriormente se crearon la Política Nacional Un Pueblo Un Producto, que presenta una manera diferente de desarrollo económico, a partir del potencial de los territorios: de sus recursos naturales, del conocimiento, la sabiduría, la creatividad y las habilidades de la población, así como la identificación de sus productos.



De forma que actualmente existen diversas políticas y marco legislativo que apoya el desarrollo de las mismas, sin embargo, a pesar de los esfuerzos por diversas instituciones para el desarrollo de nuevos emprendimientos y microempresas, éstos no reciben una asesoría completa, y en ocasiones la burocracia para utilizar los servicios desanima a los dueños de negocios, desistiendo de una asistencia técnica, desenvolviéndose según sus propios criterios. De forma que, al menos el 75% de emprendimientos no logran desarrollarse para crear una estructura formal y posteriormente constituirse como microempresa.

### **2.3. Clasificación De Las Microempresas En El Salvador.**

En El salvador, las organizaciones gubernamentales de apoyo (La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa – CONAMYPE y el Banco Multisectorial de Inversiones-BMI), combinan el número de empleos con el valor activo en sus definiciones de PYME.

La Comisión Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa en su informe de Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa define que la Microempresa es toda persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta de 482 salarios mínimos lo que a la fecha en cuanto al salario mínimo vigente publicado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social es de \$365.00, significa un monto anual de \$175,930.00 y hasta 10 trabajadores.

Las microempresas pueden ser creadas según las siguientes características:

**Microempresas de subsistencia:** Son aquellas que tienen baja productividad que sólo persiguen la generación de ingresos con propósitos de consumo inmediato; trabajan sobre la lógica de sobrevivir día a día.



**Microempresas de acumulación simple:** Son aquellas empresas que generan ingresos que cubren los costos de su actividad, aunque sin alcanzar excedentes suficientes que permitan la inversión en capital.

**Microempresas de acumulación:** Son empresas que su productividad es suficiente elevada como para permitir acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de la empresa.

(Peña, 2017)

## Figura 2

### *Criterio para la agrupación de las MYPES*

CLASIFICACIÓN		CRITERIO		Antes del 1 de agosto	Después del 1 de agosto
	Microempresa	Personal ocupado	Hasta 10		
		Ingresos Brutos	Hasta 482 salarios mínimos	146,609.94	175,930.00
	Pequeña Empresa	Personal ocupado	De 11 a 50		
		Ingresos Brutos	Desde 482 hasta 4,817 salarios mínimos	Desde: 146,609.95 Hasta: 1,465,186.89	Desde: 175,931.00 Hasta: 1,758,205.00

Fuente: Art. 3.- Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa.

## 2.4. Importancia De Las Microempresas En El Salvador

En El Salvador existen aproximadamente 193 mil microempresas y 16 mil pequeñas empresas, por consiguiente, son generadoras de empleo.

Según Encuesta realizada por CONAMYPE en 2017, el mayor número de personas trabajadoras las concentran estas entidades con una estimación total de 510,835 personas. Estas organizaciones tienen importancia en el aporte y fuente de la ocupación de la fuerza

laboral en el país, porque contribuye a bajar el índice de desempleo. Es un sector que moviliza y hace producir a los salvadoreños.

Según boletín económico publicado por el BCR en 2008 de las MYPES, aportaron entre el 25% y 40% del PIB nacional, generando 9.4 millones de dólares a la economía del país. Las micro y pequeñas empresas son, productoras, y generadoras de trabajo y de ingresos para el país, generadoras de crecimiento y desarrollo económico al mismo tiempo. (Chacón, 2008)

## **2.5. Estructura Financiera De Las Microempresas.**

La estructura financiera se entenderá como el conjunto de fuentes de financiamiento para los empresarios, con el propósito de iniciar sus actividades y darles continuidad a sus operaciones.

(Hernández Fernández et al., 2011) expresa, que las fuentes de financiamiento de las empresas están referidas a la capacidad de generación u obtención de los recursos para llevar a efecto la actividad productiva. Estas fuentes pueden ser, según el horizonte temporal o plazo de devolución, de largo plazo y corto plazo; y según su origen de carácter externo o interno, esta última es la que se conoce como autofinanciación o recursos propios.

Las PYMES, enfrentan importantes desventajas a la hora del financiamiento. Entre los impedimentos para acceder al financiamiento, están: difícil acceso a la Banca Comercial y de Desarrollo y demás instituciones Financieras; poco o nulo acceso a la información; resistencia al cambio en su organización de tipo familiar; y poca diversificación de fuentes de financiamiento alternativas que las convierte en su gran mayoría, en dependientes de los proveedores.(J. Sánchez, 2009)

La colocación de recursos para el sector, es un negocio que reúne una serie de particularidades que lo diferencian considerablemente de las demás operaciones crediticias, que atiende un mercado con acentuadas limitaciones técnicas y competitivas, y baja disponibilidad de recursos propios para su desarrollo. (J. Sánchez, 2009)

### **Financiamiento con capital propio**

La mayoría de los Empresarios se financian con capital propio, por la forma de cómo nacen, no cuenta con una estructura para optar con el financiamiento para su creación, son pocas las que inician con una estructura de financiamiento con deuda y capital propio.

### **Financiamiento con deuda**

Otra forma para financiarse es por medio de deuda, pero muchos tienen dificultades para realizarlo de esta manera; los elementos determinantes, que inciden en las dificultades de acceso al crédito, se tienen: 1) No disponer de los registros contables de su actividad empresarial, careciendo así de las condiciones tradicionales para acceder a los créditos bancarios; 2) La mayor parte de los bancos no cuentan en sus estructuras con departamentos especializados en microempresas, lo que implica que las entidades financieras no posean un conocimiento amplio de la totalidad de los mercados; 3) Las microempresas presentan, habitualmente, un bajo profesionalismo en el staff gerencial, lo que implica que posean dificultades para proveer información a los bancos.

### **Apalancamientos**

Los líderes de las microempresas tienen una interrogante constante: ¿cuándo es el momento ideal para adquirir una deuda?; la pregunta nace de la necesidad de los negocios por obtener financiamientos que aceleren su crecimiento a corto, mediano y largo plazo.

Apalancarse requiere de un estudio profundo de las condiciones financieras de la firma y de una evaluación adecuada de las diversas opciones en el mercado; el primer síntoma de que una empresa requiere recursos es cuando el empresario comienza a rechazar propuestas de clientes. Los negocios no se pueden dar el lujo de rechazar clientes, al no tener la capacidad para atenderlos se pierde una parte importante del mercado (Andrade, 2016).

Para adquirir un financiamiento, no solo es de pensar qué se necesita, sino tener una evaluación previa del negocio y para qué servirá este, como un plan de trabajo. Por eso muchos empresarios piensan que necesitan financiamientos, cuando no es así, y es cuando se endeudan y ocupan un capital para objetivos contrarios a los originales.

### **Situación de financiamiento en el país**

En el país las principales fuentes de financiamiento para iniciar operaciones fueron recursos propios o ahorros familiares o personales (65.06%), banca comercial (12.02%), préstamos familiares (9.85%), entre otros (13.07%). Durante el desarrollo de las operaciones de microempresas, 22.3% de éstas han optado por créditos en el sistema financiero, al 96.7% les fue aprobado y al 3.3% les fue denegado, por falta de: garantía hipotecaria, firma solidaria o fiador, garantía prendaria, formalización, contabilidad formal y por récord crediticio deteriorado (CONAMYPE, Encuesta Nacional de la Micro y Pequeña Empresa 2017).

El destino de los préstamos otorgados fue destinado en un 82.5% para financiar su capital de trabajo, el 7.2% a compra de materia prima e insumos, un 6.1% para compra de maquinaria y equipo, el restante 4.2% para otras actividades dentro de la organización. El 21.62% de microempresas adquirieron préstamos a tasas superiores al 20%, el 27.3 a tasas entre el 16% y 20%, mientras que el 51.09% obtuvo tasas menores al 16%. (CONAMYPE, Encuesta Nacional de la Micro y Pequeña Empresa 2017).

En cuanto a la estructura de capital de trabajo, el 87.9% de microempresas no realizan ventas al crédito, atribución establecida en la Ley de Fomento y Protección para la MYPE. El 78.8% realiza sus compras al contado, mientras el 19.31% al crédito. (CONAMYPE, Encuesta Nacional de la Micro y Pequeña Empresa 2017)

## 2.6. Principales Factores Que Afectan A Las Microempresas

Entre los principales factores que afectan a los microempresarios se encuentran:

**Tabla 1**

*Principales factores que afectan a microempresarios.*

Factor	Descripción
<b>Nivel de educación y formación profesional de microempresarios</b>	<p>La educación de las personas no determina el éxito de una empresa, pero la educación se convierte en un factor que facilita la puesta en marcha y la sostenibilidad. Según estudios realizados a lo largo de los años, los microempresarios en su mayoría poseen un nivel educativo de bachillerato.</p> <p>Esto permite que las microempresas estén en desventaja por la poca información y conocimiento que poseen y se puede convertir en un obstáculo para el crecimiento y mejor manejo de sus finanzas, principalmente en momentos de crisis.</p>
<b>Acceso a recursos financieros</b>	<p>El principal obstáculo que impide al sector participar en el mercado en igualdad de oportunidades con el resto de sectores económicos es, el escaso acceso a los recursos financieros del país, lo que a su vez le impide acceder a otros recursos productivos, y aprovechar las oportunidades de inversión.</p>
<b>Falta de recursos financieros</b>	<p>Las microempresas por falta de recursos para contratar especialistas, para el manejo adecuado de las finanzas y el área comercial, puede perder oportunidades de inversión, ya que ellos son los propios administradores de su efectivo y no cuenta con los conocimientos necesarios para el manejo óptimo de su empresa. El estudio realizado</p>

Factor	Descripción
	por CONAMYPE (Encuesta Nacional de la Micro y Pequeña Empresa 2017) muestra que el 89.8% de microempresas manifestó no haber recibido ninguna asistencia técnica.
<b>Falta de sistemas informáticos</b>	Otro de los aspectos importantes que los microempresarios no cuentan con sistemas informáticos que les permita conocer día a día la situación de su empresa, provocando una toma de decisiones económicas en base al efectivo que poseen, sin tener una mayor perspectiva de su situación financiera.
<b>Desigualdad</b>	Son tratadas de igual manera que las grandes empresas, es por esta razón que mucha microempresa les cuesta dar el paso al siguiente nivel, es decir catalogarse como pequeña empresa.
<b>Delincuencia</b>	Las extorsiones que sufren muchos empresarios, lo que no les permite tener el flujo y resultados esperados, debido que les absorbe lo poco de ganancias que su negocio le genera. Incluso por la delincuencia pueden hasta cerrar su local por miedo de algunas zonas en el país.
<b>Legalidad</b>	Algunas no se encuentran legalizadas, por lo que hallar financiamiento se vuelve más difícil para su subsistencia.

## **2.7. Medidas De Gestión**

Son las acciones tomadas con el fin de garantizar el correcto funcionamiento de una organización, mediante el desarrollo de actividades que buscan lograr los objetivos de la misma.

### **2.7.1. Concepto**

En el ámbito administrativo empresarial, (Herrero, 2001) define el término de gestión como “el conjunto de las actividades o funciones internas de la empresa que son indispensables para su funcionamiento y, por supuesto, para la consecución de sus objetivos”.

### 2.7.2. Tipos De Gestión

Cada empresa posee su propia gestión dependiendo el rubro a que se dedica, tamaño, criterios, políticas o la forma en que está diseñada, pero existen tipos de gestión que generalmente son utilizadas en las organizaciones y se detallan a continuación:

**Tabla 2**

#### *Tipos de gestión en las organizaciones*

---

##### **Medidas de Gestión Administrativa**

---

El proceso Administrativo comprende planificar, organizar, dirigir, controlar y retroalimentar el uso de los recursos tanto materiales como talento humano de la organización, con el fin de tomar decisiones orientadas a alcanzar la misión y visión de la empresa, mediante el óptimo uso de los recursos de la misma. Partiendo de esto, la gestión administrativa, es el conjunto de tareas y actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee una organización. Todo esto con el fin de alcanzar los objetivos y obtener los mejores resultados.

Además, mediante la conducción racional de tareas, esfuerzos y recursos ayuda a prevenir problemas futuros y sobre todo lograr la consecución de resultados favorables para la empresa.

---

##### **Medidas de Gestión Financiera**

---

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por asociados; y la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo. Entre las más utilizadas en las empresas, se encuentran los índices y ratios financieros empleados en la planeación y control con el fin de lograr los objetivos trazados en el área financiera de la empresa, abarcando desde la valoración de activos hasta el análisis de decisiones para la creación de valor. (Sánchez, 2006)

---



---

## **Medidas de Gestión Económica**

---

Es el “conjunto de procesos destinados a planificar, organizar y evaluar los recursos económicos para alcanzar los objetivos marcados de la forma más eficiente”.

Los objetivos principales de la gestión económica son:

Definir y controlar todos los ingresos y gastos. Especialmente, los que repercuten en cobros y pagos reales según la fecha de vencimiento de cada uno.

Gestionar con eficacia todos los recursos económicos y financieros de la organización.

---

## **Medidas de Gestión Comerciales**

---

(Larrea, 2004) menciona que la gestión comercial, es un proceso cuyo objeto es satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, a través del esfuerzo integrado de una empresa u organización que oferta productos a un mercado que los demanda, de manera que ambas partes resulten beneficiadas a través de procesos de intercambio que persiguen continuidad en la relación comercial.

---

Fuente: Elaboración propia en base a (Sánchez 2006).

## **2.8. Medidas De Gestión Financiera**

La gestión financiera es una disciplina que se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver los recursos financieros necesarios para realizar las diferentes actividades dentro de las organizaciones, controlando y retroalimentando el proceso para convertir la misión y visión en operaciones monetarias, de aquí se deriva su importancia, al enfrentar y resolver el dilema de Liquidez-Rentabilidad.

Según (Padilla, 2012) La Gestión Financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas a:

- a. Los requerimientos de recursos financieros, que incluye el planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa.

- b. La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos fiscales y estructura financiera de la organización.
- c. La adecuada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.
- d. El estudio de la información financiera para conocer la situación financiera de la organización.
- e. El estudio de la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Los principales indicadores de gestión financiera son las razones financieras, también llamados ratios financieras, que “son formas de comparar e investigar las relaciones que existen entre distintos elementos de la información financiera” de una organización. (Ross et al., 2012)

### ***2.8.1. Ratios financieras***

Las ratios son indicadores que muestran en valores la situación financiera en términos de rentabilidad y liquidez de una organización, así como el valor de sus activos o pasivos, valorando el nivel de endeudamiento y la capacidad de pago que ésta tiene.

(Ross et al., 2012) menciona: las razones financieras se han agrupado de manera habitual en las siguientes categorías (Para ampliar ver Apéndice):

- i. Razones de solvencia a corto plazo, o razones de liquidez.
- ii. Razones de solvencia a largo plazo, o razones de apalancamiento financiero.
- iii. Razones de administración o rotación de activos.
- iv. Razones de rentabilidad.

### **2.8.2. Presupuestos**

Los presupuestos Según (Welsch, et al., 2005) ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la compañía. El control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos. Planear y controlar las operaciones constituyen la esencia de la planeación de las utilidades y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de las operaciones como un todo.

Al realizar comparaciones entre los resultados operativos reales con los resultados proyectados se pueden determinar los motivos por los cuales no se alcanzaron las metas de utilidades deseadas.

Los presupuestos se dividen en operativos, financieros y de inversiones permanentes para adquisiciones de activos fijos, denominados también de capital. Además, pueden ser variables o flexibles, a corto, mediano o largo plazos, y existe una subdivisión: el llamado presupuesto base cero.

**Presupuesto de Operación:** Es el de la utilización más frecuente. Debe ser separado con base en la estructura de la organización, involucrando y responsabilizando a los gerentes o encargados de área en la consecución de los objetivos planteados en el mismo. Se presupuestan las ventas, compras, costos y gastos hasta llegar a las posibles utilidades futuras.

**Presupuesto financiero:** Es una herramienta mediante la cual se plantea la estructura financiera de la empresa; es decir, la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propio de accionistas, bajo la premisa de establecer lo que puede funcionar en la empresa.

Presupuesto maestro: Es un Presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo. Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la Empresa. El presupuesto maestro consiste en la agrupación de las líneas de actuación que han sido previamente presupuestadas en las distintas parcelas de actividad de la empresa. (Adelio et al., 2009)

### ***2.8.2 Capital De Trabajo***

El capital de trabajo se define como activo corriente menos pasivo corriente. Desde la perspectiva financiera, los problemas de los flujos de efectivo a corto plazo provienen del desajuste entre los flujos de entrada y salida de efectivo. Éste es el tema de las finanzas a corto plazo. El capital de trabajo neto es positivo cuando el activo corriente es mayor que el pasivo corriente. Esto significa que el efectivo que esté disponible a lo largo de los 12 meses siguientes será mayor que el efectivo que debe pagarse. (Ross et al., 2012).

Los componentes del capital de trabajo son: Cuentas por cobrar, inventario, efectivo y cuentas por pagar.

**Importancia De La Administración Del Capital De Trabajo.** Dedicar el tiempo suficiente en la planificación de la utilización del capital de trabajo de acuerdo a las decisiones que se tomen para alcanzar los objetivos influirá positiva o negativamente, en la estabilidad económica de la empresa. (Van Horne et al., 2010, p. 206) expresa que “lo más fundamental es el efecto de las decisiones de capital de trabajo sobre el riesgo, rendimiento y el precio de las acciones de la compañía”.

La necesidad de capital de trabajo surge de las variaciones en las cuentas del capital de trabajo de un año y el siguiente, si la empresa está iniciando será demandante de capital de trabajo. El cálculo del capital de trabajo, permitirá al administrador de la microempresa determinar la liquidez necesaria, asegurando con ello sus flujos de caja de corto y mediano plazo, mejorando la gestión financiera (Sánchez, 2016), el cálculo debe ayudar a implementar medidas correctivas para mejorar las necesidades de capital de trabajo.

### ***2.8.3. Flujo De Caja***

Instrumento básico de análisis financiero donde se reflejan los ingresos y egresos generados por una empresa en un período determinado indicando la posición de liquidez, para la toma de decisiones. Muestra la disponibilidad de efectivo al momento de utilizarlo. (Franco, 2013)

**Importancia Del Flujo De Caja.** La importancia del flujo de caja es que permite mostrar la liquidez de la empresa, y ver el comportamiento diario del movimiento de caja tanto de entradas como salidas en un lapso de tiempo determinado, conocer con cuánto dinero en efectivo se cuenta, de modo que, con dicha información se puedan tomar decisiones tales como:

- i. Compras de mercadería.
- ii. Comprar al contado o solicitar crédito.
- iii. Cobrar al contado o si es posible otorgar créditos.
- iv. Pagar deudas a su fecha de vencimiento o si es preciso pedir un refinanciamiento o un nuevo financiamiento.
- v. Si se tiene un excedente de dinero para poder invertirlo, por ejemplo, comprar nueva maquinaria.

- vi. Si es necesario aumentar el disponible.
- vii. Anticiparnos a futuros déficit de efectivo y, de esa forma, tomar la decisión de buscar financiamiento oportunamente.
- viii. Establecer una base sólida para respaldar el requerimiento de créditos.

## **2.9. Medidas De Gestión Comerciales**

Según (Herrero, 2001, p. 151) “la gestión comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado.” La gestión comercial no es únicamente la postrera fase del proceso empresarial, puesto que observada así iría a cumplir exclusivamente las actividades de venta, abarca desde el estudio de mercado, hasta la ubicación del producto para la adquisición de los clientes, donde se incluyen estrategias, políticas de venta, (objetivos, incentivos, control de cumplimientos, etc.).

Es vital hacer la correspondencia de la gestión del conocimiento y la gestión comercial desde el enfoque de la administración, donde el representante más importante en la creación de valor es el ser humano, mismo que de acuerdo a sus capacidades cognoscentes deberá, planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades comerciales en la organización.

## **2.10. COVID-19 Y El Impacto Financiero En Las Microempresas Del Área Metropolitana De San Salvador**

Covid-19 se identificó por primera vez el 1 de diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei, en la China central, cuando se reportó a un grupo de personas con neumonía de causa desconocida, aumentando rápidamente el número de casos en el resto de Hubei y se propagó a otros territorios.

El primer caso de COVID-19 en El Salvador se reportó el 18 de marzo de 2020, y el día 21 de marzo de 2020 se decretó cuarentena domiciliar y absoluta por 30 días, anunciando el cierre total de diferentes empresas y negocios informales, excepto empresas de primera necesidad: supermercados, farmacias, maquilas de insumos médicos, restaurantes (a domicilio), contadores y personal de gobierno necesarios para atender la pandemia.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL 2021). En América Latina y el Caribe el comercio exterior tuvo en 2020 su peor desempeño desde la crisis financiera mundial de 2008-2009. Según las proyecciones de este organismo, el valor de las exportaciones regionales disminuyó un 13%, mientras que las importaciones se redujeron en 20%. Una encuesta realizada por la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, a una muestra de 1,000 negocios, el 87% micro y pequeñas empresas, cerca del 40% reportan disminuciones en las ventas y otras hasta el 75% de lo que vendían normalmente. Según encuesta realizada por CONAMYPE 2020, los principales efectos que han sufrido las MYPE por la cuarentena señalan que el impacto principal ha sido una disminución en sus ventas, problemas con el desabastecimiento de materia prima u otros suministros, inoperancia de la cadena de distribución, impago a proveedores y planilla, y la pérdida de inventario de productos percederos.

Algunas de las acciones tomadas por los empresarios con el fin de garantizar sus ingresos: esperar a que pase la crisis para emprender de nuevo, refinanciamiento, dependencia de los ingresos familiares, buscar empleo. Otro dato importante que reveló el primer estudio fue que las MYPE necesitan capital semilla, créditos para capital de trabajo y refinanciamiento de créditos.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El capítulo muestra la metodología que se utilizó para el levantamiento, recolección, análisis y presentación de datos, partiendo de la determinación de la población y cálculo de muestra, describiendo los procedimientos desarrollados en la elaboración y aplicación de instrumentos, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.

### **3.1. Tipo De Investigación**

El estudio se desarrolló bajo el enfoque del método cuantitativo, de tipo no experimental con el estudio de casos, para obtener información acerca de las diferentes variables involucradas en la investigación, adoptando un procedimiento sistemático para recolectar, procesar y analizar los datos con el fin de obtener información valiosa, estableciendo relación entre las variables estudiadas, siendo aplicadas en una organización específica. (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 196).

### **3.2. Población Y Muestra**

#### **3.2.1. Población**

La investigación sobre medidas de gestión, se implementó en las Microempresas del AMSS, según datos de CONAMYPE (Encuesta Nacional de la Micro y Pequeña Empresa 2017), existe un universo de 56,905 operando actualmente. Para efectos de estudio se consideró una población finita tomando como criterio las microempresas que tienen un tiempo de existencia de 5 años o menos sumando un total de 11,029 ubicadas en el AMSS.

De la población a investigar, se seleccionó una muestra de 67 microempresas, los cálculos se detallan en el apartado siguiente.



### 3.2.2. Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se tomaron 11,029 microempresas ubicadas en el área metropolitana de San Salvador, con un tiempo de existencia de 5 años o menos; utilizando la fórmula de muestro finito:

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

Donde:

$n$  = Tamaño de la muestra

$N$  = Población en estudio

$P$  = Probabilidad de éxito

$Q$  = Probabilidad de fracaso

$e$  = Error de Estimación

$Z^2$  = Nivel de Confianza

Desarrollo

$n$  = X

$N$  = 11,029

$P$  = 0.50

$Q$  = 0.50

$e$  = 0.05

$Z^2$  = 0.95 = 1.96

$$n = \frac{(1.96^2) (0.5) (0.5) (11,029)}{(11,029 - 1) (0.05^2) + (1.96^2) (0.5)(0.5)}$$

$$n = 382$$

Utilizando un  $e = 0.10$

$Z^2 = 0.90 = 1.645$

$$n = \frac{(1.645^2) (0.5) (0.5) (11,029)}{(11,029 - 1) (0.1^2) + (1.645^2) (0.5)(0.5)}$$

$$n = 67$$

Aplicado el método probabilístico se determinó que la muestra recomendada con un margen de error de 0.05 y nivel de confianza de 0.95 se obtiene un total de 382 microempresas, sin embargo, debido a las limitantes generadas por la pandemia de Covid-19 se ha tomado un margen de error de 0.10 y nivel de confianza de 0.90, obteniendo una muestra de 67 microempresas del AMSS.

El nivel de confianza se define por medio de diferentes factores. El nivel de confianza elegido tiene asociado un valor de coeficiente de confianza, el investigador puede inferir en la elección (Vivanco, 2005, P.46). Del total de universo se espera un nivel de respuesta bastante bajo, por varios determinantes, entre ellos; correos obsoletos, falta de tiempo para responder el instrumento de investigación, correos erróneos en la base de datos. Por tales motivos se ha seleccionado un nivel de confianza de 90%.

Para el desarrollo del caso de estudio se tomó la microempresa A & C y accesorios, constituida como persona natural dedicada a la fabricación de artesanías, ubicada en el AMSS quienes apoyaron en el conocimiento y facilitaron el apoyo e información financiera para realizar el estudio de diseños de medidas de gestión para mejorar las finanzas de los microempresarios ante el impacto económico causado por la pandemia COVID-19 en el área metropolitana de San Salvador, durante el periodo 2020-2021.

### ***3.2.3. Unidades De Análisis***

Como unidad de análisis se tomó la microempresa A & C y accesorios dedicada a la actividad económica de fabricación de artesanías con diversos materiales, ubicada en el AMSS, representativa de la población total, y dentro de la unidad de análisis se contó con el apoyo, por parte de la administración con el llenado de cuestionario y proporcionado la información necesaria para el desarrollo del caso.

## **3.3. Técnica E Instrumento De Recolección De Datos**

### ***3.3.1. Técnica***

La etapa de recolección de información para la investigación es determinante en el proceso investigativo.(Hernández Sampieri et al., 2014, p. 196): “El momento de aplicar los instrumentos de medición y recolectar los datos representa la oportunidad para el investigador de confrontar el trabajo conceptual y de planeación con los hechos” . La Técnica de recolección de datos a utilizar fue la encuesta, con la que se pretende recolectar información general sobre la situación económica y financiera de las 67 empresas obtenidas en la muestra representativa. Además, para recabar información secundaria o documental, se utilizó la investigación bibliográfica.

### ***3.3.2. Instrumento***

El diseño de cuestionarios proporciona una descripción cuantitativa o numérica de tendencias, actitudes, u opiniones de una población. De los resultados de la muestra el investigador generaliza o hace propuestas acerca de la población (Creswell, 2009, p.160), por lo cual, para la recolección de los datos el instrumento utilizado es el cuestionario; que contiene preguntas cerradas y abiertas, para el levantamiento de información de las 67

organizaciones de la muestra, con la finalidad de recabar información de campo necesaria para demostrar que la problemática planteada existe y, por lo tanto, proponer una solución.

La recolección de datos se realizará por vía telefónica o correo, medios que actualmente son de mayor efectividad en cuanto a tiempo, y disminuye el presupuesto económico destinado a esta actividad; en caso de ser necesario y que las microempresas en estudio así lo requieran, se harán de manera presencial.

Se necesitó para el desarrollo de esta investigación, acceder a información documental, realizando investigación bibliográfica, y se accedió a los estados financieros de la organización con sus anexos.

### ***3.3.3. Procedimiento***

Para realizar el análisis los datos recopilados por medio de los instrumentos y técnicas de investigación, que fue el cuestionario; se empleó el programa utilitario SPSS Statistics, que permite la tabulación y presentación de resultados de forma gráfica.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

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

### **4.1. Análisis De Datos**

El análisis e interpretación de los datos recolectados mediante las encuestas muestra un panorama de la situación actual en las áreas económicas y financieras de las microempresas encuestadas, además de ser una base para la elaboración de soluciones y propuestas estratégicas que contribuyan a mejorar el estado en que se encuentran las microempresas.

**Pregunta 1:** Durante la pandemia ¿se vio afectado económicamente en su empresa? Si su respuesta fue NO, ¿qué le ayudó a no ser afectado?

**Objetivo:** Conocer si la pandemia afectó económicamente las microempresas, y si no se vieron afectadas, conocer los factores que contrarrestaron el impacto de ésta.

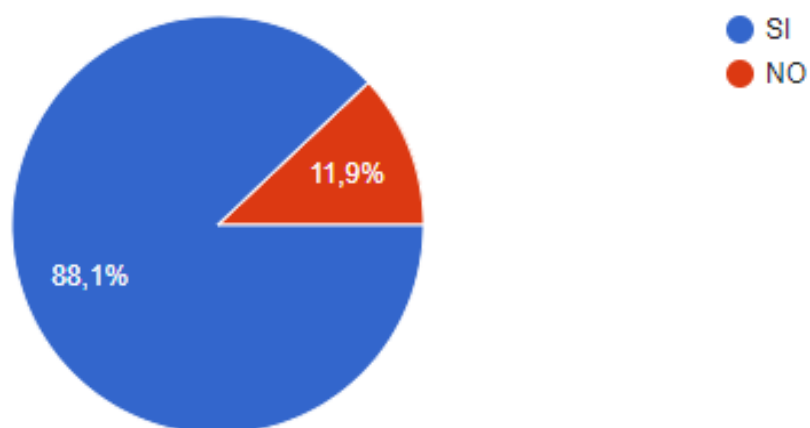
**Tabla 3**

*Afectación económica por pandemia*

Opciones	N	%
Sí	59	88.1%
No	8	11.9%
Total	67	100%

**Figura 3**

*Afectación económica por pandemia*



## **Análisis**

Del 100% de los encuestados, se observa que el 88.10% se vio afectado económicamente a causa de la pandemia y el 11.90% no tuvo un impacto negativo en su economía.

De la muestra seleccionada, 59 microempresas se vieron afectadas debido a la falta de planes de contingencia, y la inexperiencia en el manejo de instrumentos y estrategias financieras que den soporte al buen funcionamiento de las organizaciones en casos de situaciones imprevistas o de emergencia, además del rubro al que pertenecen, y la falta de servicios de entrega, ya que los medios de comunicación terrestres se vieron paralizados de forma que los clientes no podían acercarse a adquirir sus productos; estas microempresas deben buscar estrategias y nuevos medios para comercializar sus productos. Las restantes 8 no tuvieron impacto negativo por ser parte del rubro catalogado de primera necesidad, que se les permitió trabajar con normalidad durante la cuarentena obligatoria y que durante la pandemia siguen proporcionando sus productos, además de ofrecer sus servicios online.

### **Pregunta 2: ¿Cuáles fueron los efectos que ha sufrido por la pandemia COVID -19?**

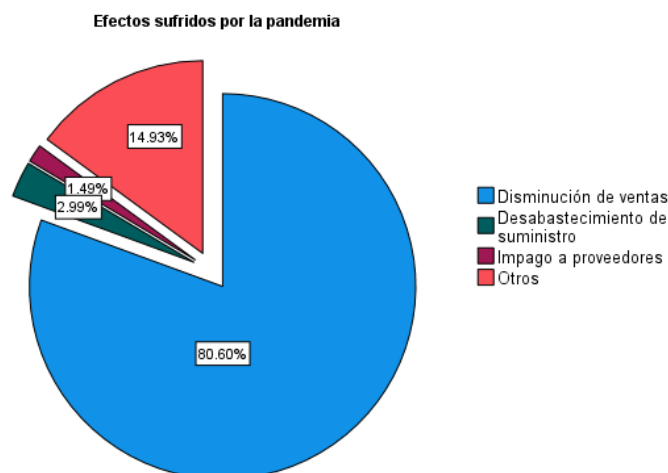
**Tabla 4**

*Efectos sufridos por la pandemia*

Efectos	N	%
Disminución de ventas	54	80.6%
Desabastecimiento de suministros	2	3.0%
Impago a proveedores	1	1.5%
Otros	10	14.9%

## Figura 4

### *Efectos sufridos por la pandemia*



### **Análisis**

Se observó que el mayor impacto que sufrieron los microempresarios, fue por la disminución en las ventas siendo el 80.6% de la muestra los afectados, debido al cierre de establecimientos durante la cuarentena obligatoria; el 14.3% manifestó presentar otro tipo de efectos, mencionando en su mayoría, la disminución de liquidez y el impago de planillas, derivado de la disminución en ventas; bajas de personal debido a la falta de transporte por la cuarenta obligatoria, dentro de este porcentaje también un 5% expresó no tener ningún efecto a causa del cierre temporal, por su naturaleza de venta, de productos de primera necesidad; el 5% se enfrentó al desabastecimiento de suministro por cierre de fronteras y cercos sanitarios. Se puede observar que 54 microempresas vieron afectadas sus ventas por el cierre obligatorio, sin embargo, durante la cuarentena algunos establecimientos funcionaron con permiso de las alcaldías, para lo cual debían presentar documentos legales del establecimiento, documentación con que la mayoría de microempresas no cuenta.

### Pregunta 3: ¿Qué medidas tomó durante la cuarentena obligatoria?

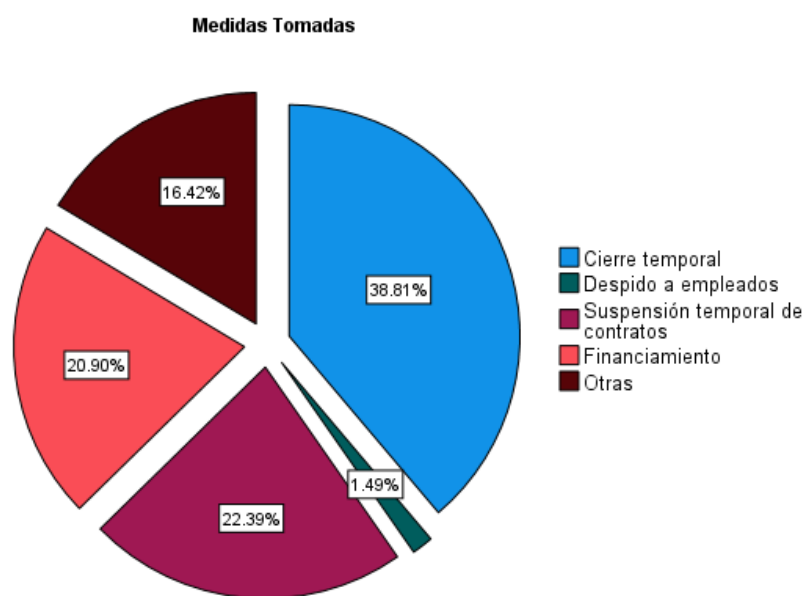
**Tabla 5**

*Medidas tomadas en cuarentena obligatoria*

Acciones realizadas	N	%
Cierre temporal	26	38.8%
Despido a empleados	1	1.5%
Suspensión temporal de contratos	15	22.4%
Financiamiento	14	20.9%
Otras	11	16.4%

**Figura 5**

*Medidas tomadas en cuarentena obligatoria*



#### **Análisis**

De la muestra obtenida (67 microempresas), 26 tuvieron que cerrar temporalmente, además de ser una medida tomada en el país, pero adicional al cierre el 1.5% de



microempresas se vieron en la situación de despedir empleados, y el 22.4% en suspender contratos, el 20.9% optó por buscar financiamiento orientado al pago de proveedores, y otra medida que implementaron los microempresarios para disminuir el impacto fue el trabajo desde casa. El financiamiento fue facilitado por nuevos criterios definidos por los bancos y la oportunidad de préstamos que facilitó el gobierno de El Salvador a través de BANDESAL.

**Pregunta 4: ¿Cuál fue el impacto en sus ventas durante la cuarentena obligatoria?**

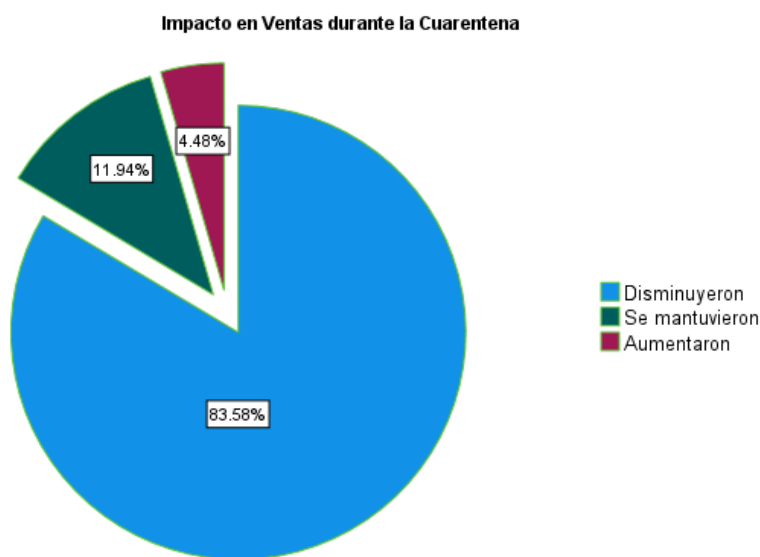
**Tabla 6**

*Impacto en ventas durante cuarentena obligatoria*

Ventas	N	%
Disminuyeron	56	83.6%
Se mantuvieron	8	11.9%
Aumentaron	3	4.5%

**Figura 6**

*Impacto en ventas durante cuarentena obligatoria*



## **Análisis**

Referente al impacto en ventas, el 83.60% disminuyó sus ventas a raíz de la pandemia y solo un 11.9% de las 67 microempresas de la muestra mantuvo sus ventas, lo que indica que la mayor parte de microempresas sufrió un impacto negativo en sus finanzas, solamente el 4.50% tuvo un impacto positivo de aumento en sus ventas, principalmente porque son microempresas que venden productos farmacéuticos o de primera necesidad, además de contar con servicio a domicilio.

**Pregunta 5: ¿Qué acciones tomaron en la organización después de la cuarentena obligatoria?**

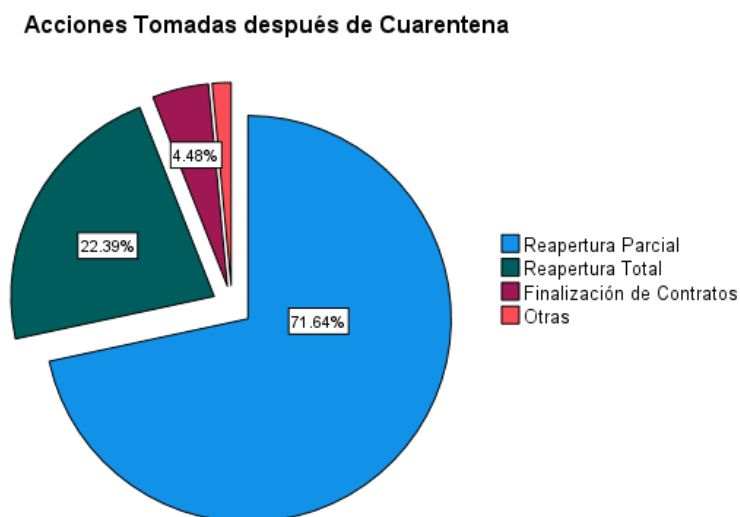
**Tabla 7**

*Acciones tomadas después de cuarentena obligatoria*

	N	%
Reapertura Parcial	48	71.6%
Reapertura Total	15	22.4%
Finalización de Contratos	3	4.5%
Otros	1	1.5%

## Figura 7

### *Acciones tomadas después de cuarentena obligatoria*



### **Análisis**

Dentro de las acciones tomadas por las organizaciones después de cuarentena obligatoria, fueron la reapertura parcial 71.6%, debido a la incertidumbre del mercado luego del cierre total de empresas, también se vieron afectadas por la falta de transporte para que sus empleados circularan libremente movilizándose al trabajo, solamente el 22.40% realizó una apertura total de negocios y el 4.5% finalizó contratos por la falta de ingresos para pago de planillas. El impago de planillas pudo evitarse si las compañías contaran con reserva financiera para casos imprevistos o incluso elaborando planes programados que disminuyeran el tiempo laboral de los empleados y distribuyéndolos de forma que se estableciese menos pago pero que conservaran las contrataciones del personal, y luego restaurarles conforme el comercio se fuera restableciendo.

## Pregunta 6: ¿Qué tipo de plan de ventas, implementó posterior a la cuarentena?

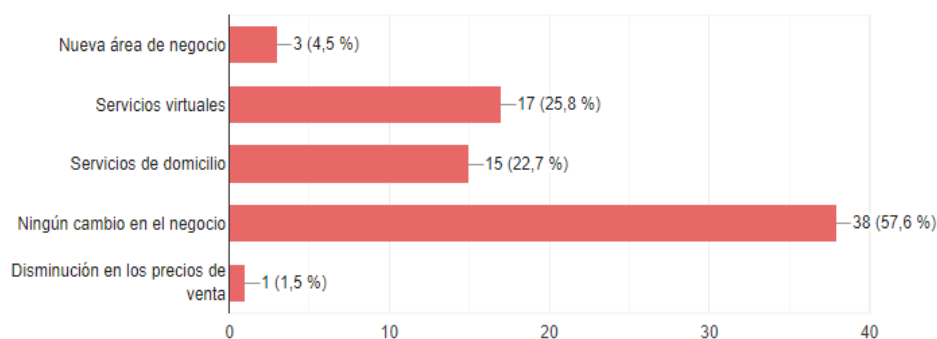
**Tabla 8**

*Plan de ventas implementado posterior a cuarentena*

	N	%
Nueva área de negocio	3	4.5%
Servicios virtuales	17	25.8%
Servicios de domicilio	15	22.7%
Ningún cambio en el negocio	38	57.6%
Otro (Disminución de precios de venta)	1	1.5%

**Figura 8**

*Plan de ventas implementado posterior a cuarentena*



### **Análisis**

EL 57.60% de los microempresarios luego de la apertura económica no realizaron ningún cambio en su negocio, un 25.8% implementó servicios virtuales, el 22.7% pusieron a disposición los servicios a domicilio, y solo el 4.5% decidió la apertura de nuevas áreas de negocio. Se puede observar la aversión al riesgo, al no realizar ningún cambio en el negocio después de un hito histórico que afectó la economía a nivel mundial, los resultados muestran

la falta de visión de parte de los microempresarios, esto podría deberse a una zona de confort o a la falta de conocimientos o aspiraciones de crecimiento en el negocio. Solo 17 empresas de la muestra de 67 decidieron abrirse puertas mediante la virtualización de su negocio, área tecnológica que, a pesar de estar al alcance de todos mediante el uso de redes sociales, es poco explotada por el comercio a nivel de microempresas.

**Pregunta 7: ¿Qué tipos de Medidas de gestión financiera lleva dentro de su empresa?**

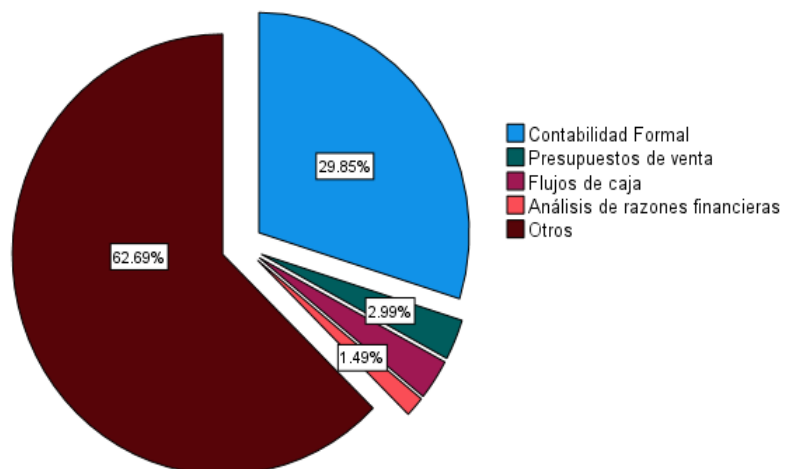
**Tabla 9**

*Medidas de gestión utilizadas en las microempresas*

Medidas utilizadas	N	%
Contabilidad Formal	20	29.9%
Presupuestos de venta	2	3.0%
Flujos de caja	2	3.0%
Análisis de razones financieras	1	1.5%
Otras (No implementa medidas de Gestión)	42	62.7%

**Figura 9**

*Medidas de gestión utilizadas*



## Análisis

Como se observa, el 62.7% no implementa medidas de gestión financiera para llevar un mejor control de sus finanzas, el 29.90% lleva contabilidad formal, el 3.0% lleva un control a través de flujos de caja y un 3% realiza presupuestos. La falta de legalidad en las microempresas tiende a ser una de las razones por las que no se ven obligadas a llevar registros y controles formales sobre las finanzas del negocio, y la “experiencia” de los microempresarios les hace confiarse en que siempre han manejado las finanzas sin controles formales y el negocio continúa funcionando, por lo que no implementan medidas de gestión y control formales, además de negarse a invertir en servicios profesionales financieros.

**Pregunta 8: ¿Considera que implementar medidas de gestión financiera en su negocio ayudará a mejorar sus finanzas? Si su respuesta fue NO, porqué considera que no es importante**

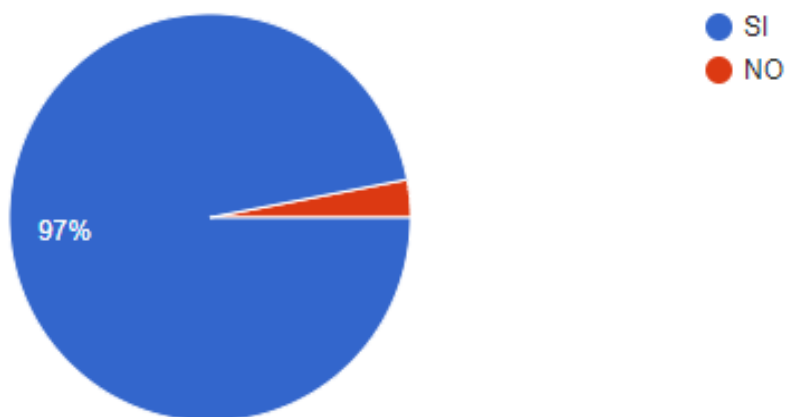
**Tabla 10**

*Importancia de las medidas de gestión*

Opciones	N	%
Sí	65	97.0%
No	2	3.0%
Total	67	100%

**Figura 10**

*Importancia de las medidas de gestión*



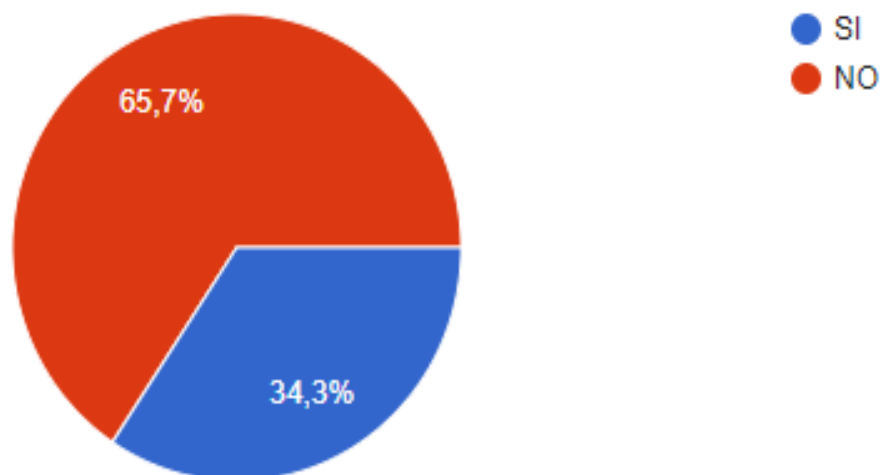
### **Análisis**

El 97% de la muestra, equivalente a 65/67 microempresarios consideran que implementar medidas de gestión ayudará a mejorar sus finanzas, solamente el 3%, considera que no ayudaría a mejorar sus finanzas, manifestando que no es importante para el negocio por el rubro al que pertenecen y la cantidad de transacciones y montos que manejan. La muestra tomada refleja que las medidas de gestión facilitarían el manejo de las finanzas y mejoraría el proceso de toma de decisiones.

**Pregunta 9: ¿Usted realiza análisis en sus finanzas para tomar decisiones? Si su respuesta fue NO conteste la siguiente pregunta ¿Por qué no realiza controles o análisis financieros para la toma de decisiones en su empresa? Si su respuesta fue SI conteste la siguiente pregunta ¿Qué tipo de análisis realiza?**

**Tabla 11***Elaboración de análisis financieros para la toma de decisiones*

	N	%
Sí	23	34.3%
No	44	65.7%

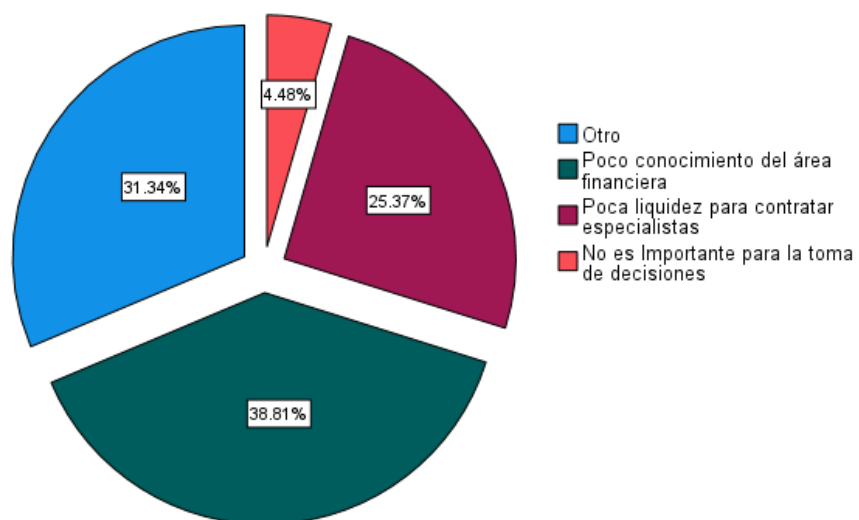
**Figura 11***Elaboración de análisis financieros para la toma de decisiones***Tabla 12***Razones de no utilizar análisis financieros en la toma de decisiones*

	N	%
Poco conocimiento del área financiera	26	38.8%
Poca liquidez para contratar especialistas	17	25.4%
No es Importante para la toma de decisiones	3	4.5%
Otro	21	31.3%



**Figura 12**

*Razones de no utilizar análisis financieros en la toma de decisiones*



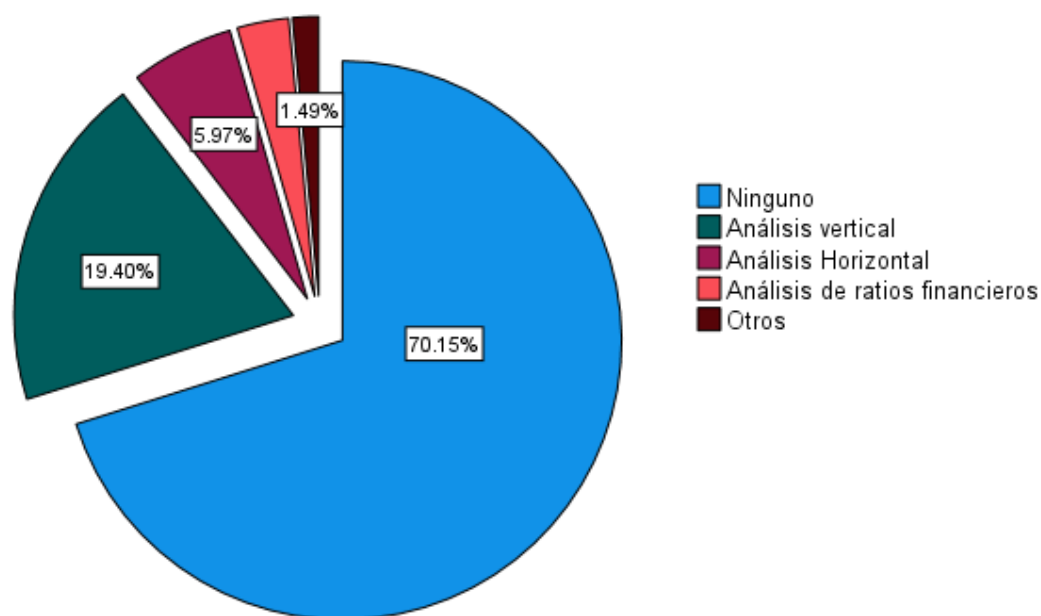
**Tabla 13**

*Análisis financieros utilizados en la toma de decisiones*

	N	%
Análisis vertical	13	19.4%
Análisis Horizontal	4	6.0%
Análisis de ratios financieros	2	3.0%
Otros	1	1.5%
Ninguno	47	70.1%

**Figura 13**

*Análisis financieros utilizados en la toma de decisiones*



### **Análisis**

El 65.7% de microempresarios no realizan análisis financieros para la toma de decisiones lo que significa que toman decisiones sin tomar en cuenta la situación real de la organización y consideran que es por falta de conocimiento del área financiera (38.8%) y poca liquidez para contratar un especialista para realizar dichos análisis (25.4%) y el 34.3% que sí realiza análisis, el 19.4% realiza análisis vertical, 6% análisis horizontal y 3% ratios financieros. Los análisis financieros en la toma de decisiones son de vital importancia para tener un mejor panorama de cómo la organización se ha desarrollado y cuál es la dirección que lleva, si es creación de valor o con el tiempo tenderá a desaparecer; los microempresarios que no realizan análisis financieros para tomar decisiones no toman en cuenta esto principalmente porque sus negocios son de supervivencia quedando expuestos al riesgo económico, financiero y de mercado.

**Pregunta 10: A su criterio, ¿qué áreas se deben mejorar dentro de la organización?**

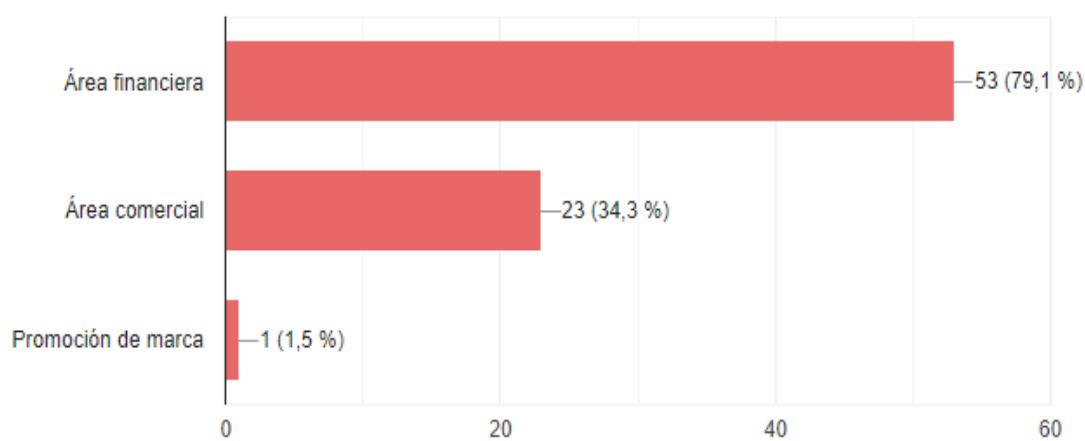
**Tabla 14**

*Áreas a mejorar en la organización*

Áreas a mejorar	N	%
Área financiera	53	79.1%
Área comercial	23	20.9%
Otra área	1	1.5%

**Figura 14**

*Áreas a mejorar en la organización*



**Análisis**

El área a mejorar por parte de los microempresarios es la parte financiera, el 79.10% manifestó que tienen poco conocimiento y muchas veces se toman decisiones sin tomar en cuenta su estado financiero actual, el 34.3% consideran que necesitan mejorar la parte comercial de su negocio y un 1.5% mejoraría su promoción de marca.

**Pregunta 11: ¿Usted posee un plan estratégico de ventas y compras?**

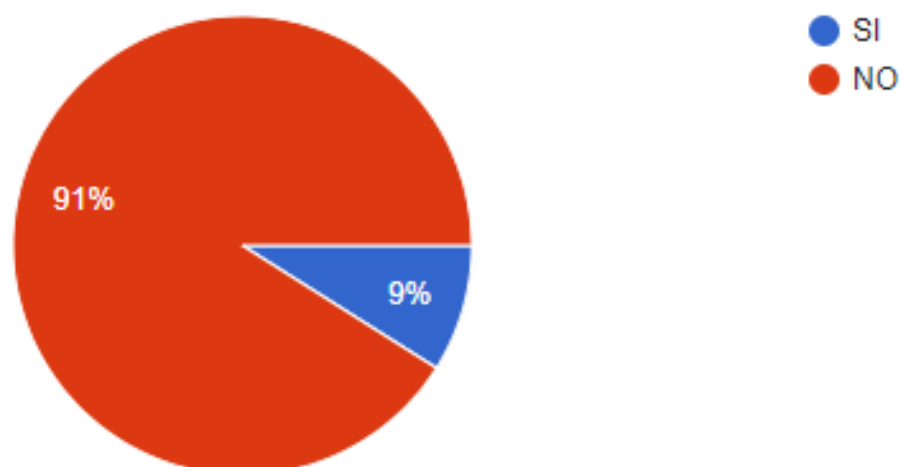
**Tabla 15**

*Microempresas que poseen plan estratégico de ventas y compras*

Opciones	N	%
Sí	6	9.0%
No	61	91.0%

**Figura 15**

*Microempresas que poseen plan estratégico de ventas y compras*



**Análisis**

El 91% de microempresas manifiestan no utilizar un plan estratégico para ventas y compras de suministro para el manejo de su negocio, solamente el 9% sí realizan este tipo de planes para ejecutar las operaciones de sus negocios, considerándolos de vital importancia. Esta es una de las razones por las que se vuelve lento el crecimiento de las microempresas, de forma que tardan años para convertirse en pequeñas empresas o incluso tienden a

desaparecer, ya que no existe un plan que guíe el accionar diario de la organización y que esté encaminado a alcanzar metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, conformándose con las ventas del día a día.

## **4.2. Desarrollo de Caso**

El caso de estudio es una microempresa familiar constituida como una persona natural, con nombre comercial: A & C y accesorios, su giro comercial es Elaboración de Artesanías y otros. Inició sus operaciones formales en el año 2017, se inscribió en El Ministerio de Hacienda en el mismo año, cuenta con 5 empleados, los cuales están divididos en: una administradora, dos vendedores, dos artesanas.

Actualmente la microempresa no posee una estructura administrativa y financiera definida, por falta de recursos para la contratación de personal calificado, careciendo de medidas de gestión, presupuestos, flujos de caja, razones financieras, y otros instrumentos para la toma de decisiones; una persona externa realiza los trámites correspondientes en el Ministerio de Hacienda, obligaciones en el CNR y Alcaldía municipal.

La pandemia afectó fuertemente a la microempresa, pues no estaba preparada para esta situación, y no contaba con herramientas que le facilitaran el manejo de ésta.

### ***4.2.1 Medidas de Gestión Financieras***

#### **Análisis vertical y horizontal estado de resultado**

**Figura 16***Estado de Resultados 2020-2018*

**A & C Accesorios**  
**ESTADOS DE RESULTADOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020-2018**  
 (Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

	AÑOS			Análisis vertical			Análisis Horizontal	
	2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019
<b>Ingresos por ventas – neta</b>	<b>59,589</b>	<b>98,587</b>	<b>90,588</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-40%</b>	<b>9%</b>
Costos por servicios	37,540	67,040	65,559	63%	68%	72%	-44%	2%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>22,049</b>	<b>31,548</b>	<b>25,029</b>	<b>37%</b>	<b>32%</b>	<b>28%</b>	<b>-30%</b>	<b>26%</b>
Gastos de administración	10,192	12,025	9,797	17%	12%	11%	-15%	23%
Gastos de Venta	14,022	16,601	12,339	24%	17%	14%	-16%	35%
Gastos Financieros	586	1,386	1,286	1%	1%	1%	-58%	8%
<b>Total gastos</b>	<b>24,800</b>	<b>30,012</b>	<b>23,421</b>	<b>42%</b>	<b>30%</b>	<b>26%</b>	<b>-17%</b>	<b>28%</b>
<b>Utilidad de operación</b>	<b>(2,751)</b>	<b>1,535</b>	<b>1,608</b>	<b>-5%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>-279%</b>	<b>-4%</b>
Utilidad antes de impuesto	(2,751)	1,535	1,608	-5%	2%	2%	-279%	-4%
Impuesto sobre la renta	-	384	402	0%	0%	0%	-100%	-4%
<b>Utilidad neta</b>	<b>(2,751)</b>	<b>1,152</b>	<b>1,206</b>	<b>-5%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>-339%</b>	<b>-4%</b>

Al verificar, podemos observar cómo la pandemia afecta fuertemente sus resultados debido a que sus ingresos, fueron disminuidos en un 40%, comparados con el año anterior, pero sus gastos solamente fueron reducidos en un 17%, lo cual provocó pérdida, de más del 100%, respecto a las utilidades del ejercicio anterior.

Además, se observa que los costos absorben 68% en promedio de los 3 años del total de los ingresos, es necesario gestionar y verificar constantemente los costos debido a que básicamente son los que absorben las utilidades de la empresa; se observa cómo se ha disminuido las utilidades netas por el impacto causado por la pandemia, pero si observamos los años anteriores la empresa había mantenido su margen, se recomienda buscar la mejor manera de disminuir sus costos.

## Análisis vertical y horizontal Estado de Situación Financiera

Figura 17

Estado de Situación Financiera 2020-2018

**A & C Accesorios**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020-2018**  
 (Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

Cuentas	Años			Análisis vertical			Análisis Horizontal	
	2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019
<b>ACTIVOS</b>								
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>								
Efectivo y Equivalente	1,110	3,851	2,579	10%	36%	32%	-71%	49%
Cuentas por cobrar	301	523	35	3%	5%	0%	-43%	93%
Inventario	6,244	4,887	3,635	58%	45%	45%	28%	34%
Impuestos por cobrar	918	252	180	8%	2%	2%	73%	40%
Gastos pagados por anticipado	700	700	700	6%	6%	9%	0%	0%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>9,272</b>	<b>10,212</b>	<b>7,129</b>	<b>85%</b>	<b>95%</b>	<b>88%</b>	<b>-9%</b>	<b>43%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>								
Propiedad, planta y equipo	1,576	572	943	15%	5%	12%	64%	-39%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1,576</b>	<b>572</b>	<b>943</b>	<b>15%</b>	<b>5%</b>	<b>12%</b>	<b>64%</b>	<b>-39%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>10,849</b>	<b>10,785</b>	<b>8,072</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>1%</b>	<b>25%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>								
<b>PASIVO CORRIENTE</b>								
Cuentas por pagar	3,903	2,971	3,849	36%	28%	48%	31%	-30%
Impuesto por pagar	-	852	758	0%	8%	9%	-100%	11%
Préstamos Bancarios	2,995	995	1,750	28%	9%	22%	67%	-76%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>6,898</b>	<b>4,817</b>	<b>6,357</b>	<b>64%</b>	<b>45%</b>	<b>79%</b>	<b>43%</b>	<b>-32%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>								
Préstamos Bancarios a Corto Plazo	5,388	3,588	-	50%	33%	0%	50%	100%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>5,388</b>	<b>3,588</b>	<b>-</b>	<b>50%</b>	<b>33%</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>12,286</b>	<b>8,405</b>	<b>6,357</b>	<b>113%</b>	<b>78%</b>	<b>79%</b>	<b>46%</b>	<b>24%</b>
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital personal	1,314	1,228	509	12%	11%	6%	7%	59%
Resultados acumulados	(2,751)	1,152	1,206	-25%	11%	15%	-339%	-5%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>(1,437)</b>	<b>2,380</b>	<b>1,715</b>	<b>-13%</b>	<b>22%</b>	<b>21%</b>	<b>-160%</b>	<b>28%</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>10,849</b>	<b>10,785</b>	<b>8,072</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>1%</b>	<b>25%</b>

Los activos corrientes representan un 90% de total de activo, de la misma manera los activos no corrientes constituyen un 10%. Esto significa que la mayor inversión se concentra en las cuentas de los activos corrientes, específicamente en la cuenta inventarios; por tanto, de acuerdo a la naturaleza del negocio que es comercialización de productos artesanales y accesorios y donde la microempresa debe enfocar la administración de los inventarios. El

total de pasivos se ha incrementado desde el 2018 al 2020 alcanzando el 133% del total de activos, el cual se desglosa en pasivos corrientes en un 64%. Esto significa que los activos de la empresa son financiados con fondos de terceros en un 100%, ya que para el año 2020, la microempresa fue fuertemente afectada, al punto de buscar financiamiento para pagar las obligaciones.

En el año 2020, la empresa posee un patrimonio en negativo lo que es preocupante debido a que se está financiado totalmente de sus acreedores y esto implica un gran riesgo para la organización, se debe de buscar la forma de realizar una inversión al capital y pagar a su acreedora.

### Indicadores financieros

**Tabla 16**

*Indicadores de liquidez*

<b>Liquidez</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>Promedio</b>
<b>Razón Circulante</b>	<b>1.34</b>	<b>2.12</b>	<b>1.12</b>	<b>1.53</b>
=	$\frac{9,272.26}{6,898.00}$	$\frac{10,212.40}{4,817.35}$	$\frac{7,128.65}{6,356.76}$	
<b>Razón Rápida o Prueba de Ácido</b>	<b>0.44</b>	<b>1.11</b>	<b>0.55</b>	<b>0.70</b>
=	$\frac{3,028.51}{6,898.00}$	$\frac{5,325.90}{4,817.35}$	$\frac{3,493.44}{6,356.76}$	
<b>Razón de efectivo</b>	<b>0.16</b>	<b>0.80</b>	<b>0.41</b>	<b>0.46</b>
=	$\frac{1,110.20}{6,898.00}$	$\frac{3,851.25}{4,817.35}$	$\frac{2,578.52}{6,356.76}$	

**Fuente:** Elaboración propia con información proporcionada por A&C Accesorios



## Análisis:

Para la empresa en estudio, se observa que tiene una razón circulante promedio de 1.53, esto se debe a que, en el año 2019, presentaba un indicador alto, pero para el año 2020, fue 1.34 provocando una disminución, sigue siendo un buen indicador, la empresa tiene un exceso de activos corrientes y puede cumplir sus obligaciones, esto se debe que la empresa en ese año obtuvo un préstamo para el capital de trabajo, que permitió que no fuera tan bajo.

La razón rápida en promedio es de 0.70, significa que la empresa al no vender sus inventarios no podría cumplir con sus obligaciones a corto plazo, por lo tanto, la empresa debe de incrementar la rotación de su inventario para el año 2021, para el año 2020 era de 0.44, esto se debe a la acumulación de inventario por la poca rotación de inventario en este periodo por el cierre temporal de empresa.

**Tabla 17**

*Indicador de solvencia caso de estudio*

<b>Solvencia</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>Promedio</b>
	<b>1.13</b>	<b>0.78</b>	<b>0.79</b>	<b>0.90</b>
Razón de deuda total	$\frac{12,285.70}{10,848.61}$	$\frac{8,405.05}{10,784.65}$	$\frac{6,356.77}{8,071.52}$	

**Fuente:** Elaboración propia con información proporcionada por A&C Accesorios

Este indicador muestra en promedio 0.90, considerado como un alto apalancamiento, debido a que sus pasivos son más altos que los activos, para el año 2020, esto debido al préstamo obtenido durante ese año para poder afrontar sus obligaciones, lo cual implica riesgo

financiero y la empresa debe trabajar en la disminución de sus deudas, porque puede llegar a caer en una quiebra.

### Razones de rentabilidad

**Tabla 18**

*Indicadores de rentabilidad caso de estudio*

<b>Rentabilidad</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>Promedio</b>
	<b>-4.62%</b>	<b>1.17%</b>	<b>1.33%</b>	<b>-0.7%</b>
Margen de utilidad	= $\frac{-2,751.13}{59,588.50}$	$\frac{1,151.51}{98,587.40}$	$\frac{1,205.75}{90,587.50}$	
	<b>-25.36%</b>	<b>10.68%</b>	<b>14.94%</b>	<b>0.1%</b>
Rendimiento del activo total	= $\frac{-2,751.13}{10,848.61}$	$\frac{1,151.51}{10,784.65}$	$\frac{1,205.75}{8,071.52}$	

**Fuente:** Elaboración propia con información proporcionada por A&C Accesorios

El margen de utilidad en promedio es de -0.7%, durante los años en estudio, esto se debe al impacto causado en los ingresos y costos para el año 2020, donde se puede visualizar que se encuentra en negativo ya que sus costos y gastos son mayores. No existe un parámetro idóneo, se debe tener en cuenta que en una entidad financiera al colocar un depósito a plazo paga un 5% de intereses de rentabilidad anual, por lo tanto, la empresa debe darle una rentabilidad mayor a ese porcentaje.

Rendimiento del activo total este indicador mide la rentabilidad que generan los activos de la empresa, en promedio genera 0.1%, se observa que la empresa generaba rendimiento

aceptable para el año 2019 y 2018 de 10.68% y 14.94% respectivamente, pero para el año 2020, la microempresa ha disminuido al -25.36%, lo que significa que los activos no generaron utilidad. Por lo tanto, se debe trabajar en la disminución de los costos, para obtener mejores rendimientos.

Todo empresario desea obtener rendimientos mayores a los que paga en promedio el sistema financiero por los depósitos a plazo, en ese sentido la ganancia esperada debe ser como mínimo el 10%.

### **Planificación y control de utilidades en base a presupuesto**

#### **Periodo de la planificación**

el periodo cubierto por el plan es 2021 en adelante. Por lo tanto, el plan táctico de utilidades de corto plazo comprenderá al año 2021

#### **Estrategias básicas**

1. Aumentar la penetración en el mercado y mantener a la vanguardia ante la competencia en todas las áreas comerciales de la empresa (precio, promociones y productos de calidad)
2. Comercializar los productos a precios competidos, a través del liderazgo en los costos para incrementar la utilidad bruta de los costos.
3. Mantener la calidad de los productos y precios para alcanzar un incremento en la venta de un promedio del 7.9% en relación a los años 2019 y 2018, omitiendo el año atípico de 2020.
4. Mejorar el control de los costos y los gastos, a través de un mejor manejo del inventario.

5. Realizar un mayor uso de las redes sociales y las ventas en línea para abarcar un mayor mercado.
6. Impulsar mayor publicidad a las nuevas líneas de negocio y así obtener un mayor crecimiento cada trimestre del 6%

### **Plan de medidas de gestión**

Para darle cumplimientos a las estrategias básicas se utilizarán las siguientes medidas de gestión financiera:

- a. Proyección de ventas, costos, gastos y utilidad
- b. Flujo de cajas
- c. Informe de desempeño (Realizándose cada mes)
- d. Seguimiento, acciones correctivas

### **Parámetro para el cálculo del presupuesto de control de utilidades**

Para el cálculo de las ventas se tomó como base el histórico de crecimiento en ventas, omitiendo el año 2020, debido a que es un año atípico, pero siempre considerando las variables para su proyección, tomando en consideración un crecimiento promedio en las ventas del 7%, en relación a los costos se observa en promedio el 67% de los ingresos, y los gastos se observan constantes, solamente se han considerado el aumento de salario mínimo a partir del 3er trimestre y de igual forma la ayuda que el gobierno otorgó a los que poseen menos de 100 empleados.

**Tabla 19***Presupuesto proyectado A&C Accesorios*

<b>PRESUPUESTO A &amp; C ACCESORIOS</b>					
<b>INGRESOS</b>	<b>1 trimestre</b>	<b>2 trimestre</b>	<b>3 trimestre</b>	<b>4 trimestre</b>	<b>TOTAL</b>
Ventas Accesorios y artesanías	18,475.10	18,726.84	20,181.80	24,036.84	81,420.58
Venta de Ropa	1,700.00	1,550.00	1,500.00	1,500.00	6,250.00
Venta de Zapatos	850.00	1,000.00	1,200.00	1,200.00	4,250.00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>21,025.10</b>	<b>21,276.84</b>	<b>22,881.80</b>	<b>26,736.84</b>	<b>91,920.58</b>
<b>COSTOS</b>					
Costo de venta Artesanías	12,378.32	12,546.98	13,521.81	16,104.68	54,551.79
Costo de Ropa	680.00	620.00	600.00	600.00	2,500.00
Costo de Zapatos	255.00	300.00	360.00	360.00	1,275.00
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>13,313.32</b>	<b>13,466.98</b>	<b>14,481.81</b>	<b>17,064.68</b>	<b>58,326.79</b>
<b>GASTOS</b>					
Gastos administrativos	2,102.13	2,202.13	2,302.13	2,502.13	9,108.52
Gastos de venta	3,115.48	2,835.48	4,735.48	5,625.48	16,311.90
Gastos financieras	1,060.00	1,070.00	1,060.00	1,070.00	4,260.00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>6,277.61</b>	<b>6,107.61</b>	<b>8,097.61</b>	<b>9,197.61</b>	<b>29,680.42</b>
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	1,434.18	1,702.25	302.39	474.55	3,913.37

**Fuente:** Elaboración propia con información proporcionada por A&C Accesorios

## Evaluación de desempeño por medio de la ejecución presupuestaria

La evaluación de desempeño se realiza por medio de la ejecución presupuestaria para poder determinar, si se ha cumplido con los objetivos proyectados y adecuar el presupuesto, para que las siguientes proyecciones sean un poco más certeras conforme a los comportamientos que está teniendo el mercado y permita controlar si es necesario disminuir costos y gastos y si tenemos aún para realizar otros gastos o inversiones.

Ejecución presupuestaria de los 2 trimestres transcurridos en el año:

**Tabla 20**

*Ejecución presupuestaria caso de estudio*

INGRESOS	1 Trimestre				2 Trimestre			
	Presupuesto	Real	Variación	Cumplimiento	Presupuesto	Real	Variación	Cumplimiento
Ventas								
Accesorios y artesanías	18,475.10	8,375.56	99.54	99%	18,726.84	18,678.84	48.00	100%
Venta de Ropa	1,700.00	1,930.00	-230.00	114%	1,550.00	1,650.00	-100.00	106%
Venta de Zapatos	850.00	750.00	100.00	88%	1,000.00	850.00	150.00	85%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>21,025.10</b>	<b>21,055.56</b>	<b>-30.46</b>	<b>100.14%</b>	<b>21,276.84</b>	<b>21,178.84</b>	<b>98.00</b>	<b>99.54%</b>
<b>COSTOS</b>								
Costo de venta Artesanías	12,378.32	12,435.85	-57.53	100%	12,546.98	12,398.56	148.42	99%
Costo de Ropa	680.00	730.00	-50.00	107%	620.00	620.00	-	100%
Costo de Zapatos	255.00	200.00	55.00	78%	300.00	250.00	50.00	83%
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>13,313.32</b>	<b>13,365.85</b>	<b>-52.53</b>	<b>100%</b>	<b>13,466.98</b>	<b>13,268.56</b>	<b>198.42</b>	<b>99%</b>

	1 Trimestre				2 Trimestre			
<b>GASTOS</b>								
Gastos administrativos	2,102.13	2,110.12	-7.99	100%	2,202.13	2,225.15	-23.02	101%
Gastos de venta	3,115.48	3,118.98	-3.50	100%	2,835.48	2,836.50	-1.02	100%
Gastos financieros	1,060.00	1,060.00	-	100%	1,070.00	1,070.00	-	100%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>6,277.61</b>	<b>6,289.10</b>	<b>-11.49</b>	<b>100%</b>	<b>6,107.61</b>	<b>6,131.65</b>	<b>-24.04</b>	<b>100%</b>
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>								
	1,434.18	1,400.61	33.57	98%	1,702.25	1,778.63	-76.38	104%

**Fuente:** Elaboración propia con información proporcionada por A&C Accesorios

### **Flujo De Caja.**

El flujo de caja muestra la disponibilidad de efectivo al momento de utilizarlo. Los periodos ideales en los que se puede realizar son desde 3, 6 y 12 meses, para comenzar a llevar este tipo de flujo de preferencia son 3 meses debido a la elaboración de proyecciones a futuro y para que no sea un flujo muy incierto se puede comenzar de forma mensual, a medida se vaya utilizando esta herramienta se pueden ampliar los periodos.

Puntos importantes para la elaboración del flujo de caja:

1. Tener el saldo final del efectivo, tanto en caja como banco del último periodo.
2. El saldo inicial de efectivo, será con el que la empresa finalizó.
3. El pago a los proveedores. Se debe tomar en cuenta el plazo de pago que se tenga con ellos y de esta forma colocar en cada periodo; el primer pago que se registrará será el saldo pendiente que se tiene al final del periodo.

4. El pago de préstamos, ya se tiene una cuota establecida, por lo tanto, es la que incorporará todos los meses.
5. Tener en cuenta toda salida de efectivo y obligación con la que cuente la empresa.
6. Se debe tener en cuenta cualquier cambio que existan de leyes, normativas que pueda afectar nuestro flujo por ejemplo el aumento del salario mínimo.

### **Aplicación del flujo de caja para la microempresa en estudio**

#### **Datos importantes para el flujo**

- Saldo final de efectivo \$ 1,110.
- Saldo final de cuentas por pagar \$ 3,903.
- Periodo de pago a los proveedores 30 días plazo.
- Ventas son el 45% en efectivo y el 55% de pagos con tarjetas de crédito.
- Venta al crédito al crédito \$301.00, la empresa no posee una política de tiempo de recuperación de los créditos, debido que no su política es no dar crédito, pero existen excepciones para los empleados.

#### **Tabla 21**

*Flujo de caja proyectado caso de estudio*

<b>INGRESOS</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>
Ventas al contado	2,932.04	3,529.68	2,999.57
Ventas con tarjeta	3,583.61	4,314.06	3,666.14
Pago de ventas al crédito		150	150
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>6,515.65</b>	<b>7,993.74</b>	<b>6,815.71</b>



<b>EGRESOS</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>
Pago a proveedores	3,903.20	3,563.00	4,028.00
Pago de Administración	500	500	500
Pago de sueldo vendedor	620	620	620
Pago de sueldo artesanas	310	310	310
Alquiler del local	700	700	700
Teléfono	35.71	35.71	35.71
Papelería	60		60
Honorarios	100	100	100
Agua potable	30	30	30
Luz y fuerza	50	50	50
Mtto. de Muebles			
Artículos de Limpieza	35	35	35
Cuota de prestamos	433.6	433.6	433.6
Adquisición de PPE	100		
Pago de IVA	397.99	552.26	345.62
Planillas de ISSS	69.75	69.75	69.75
Planillas de AFP	72.08	72.08	72.08
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>7,417.33</b>	<b>7,071.40</b>	<b>7,389.76</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>1,110.20</b>	<b>208.52</b>	<b>1,130.86</b>
<b>FINANCIAMIENTO - PRÉSTAMOS</b>			
<b>SALDOS MENSUALES</b>	<b>208.52</b>	<b>1,130.86</b>	<b>556.81</b>

**Fuente:** Elaboración propia con información proporcionada por A&C Accesorios

**Tabla 22***Indicadores de administración*

<b>Indicadores de administración</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>Promedio</b>
<b>Cuentas por cobrar</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2.15</b>
Rotación de las cuentas por cobrar =	$\frac{595.89}{300.71}$	$\frac{985.87}{523.15}$	$\frac{90.59}{35.00}$	
Días de ventas en cuentas por cobrar: =	$\frac{184}{365.00}$ 1.98	$\frac{194}{365.00}$ 1.88	$\frac{141}{365.00}$ 2.59	<b>173</b>
<b>Cuentas por pagar</b>				
Rotación de las cuentas por pagar =	$\frac{12}{37,539.70}$ 3,021.10	$\frac{32}{67,039.70}$ 2,069.55	$\frac{21}{65,558.70}$ 3,050.11	<b>22.10</b>
Días de ventas en cuentas por pagar: =	$\frac{29}{365.00}$ 12.43	$\frac{11}{365.00}$ 32.39	$\frac{17}{365.00}$ 21.49	<b>19</b>
<b>Inventarios</b>	<b>6.0</b>	<b>13.7</b>	<b>18.0</b>	<b>12.59</b>
Rotación de inventario =	$\frac{37,539.70}{6,243.75}$	$\frac{67,039.70}{4,886.50}$	$\frac{65,558.70}{3,635.21}$	
Días de ventas en el inventario =	$\frac{61}{365.00}$ 6.01	$\frac{27}{365.00}$ 13.72	$\frac{20}{365.00}$ 18.03	<b>36</b>

**Fuente:** Elaboración propia con información proporcionada por A&C Accesorios.

### **Administración de las cuentas por cobrar**

La microempresa, no otorga créditos a los clientes, pero sí a su empleada, por tanto, la cartera de cuentas por cobrar no es muy alta por esa parte. Al observar los días de cobros que son altos en promedio de 173 días, el flujo de efectivo en cierta medida se puede ver afectado, por lo tanto, la microempresa debe establecer políticas con los empleados en relación al pago de mercadería.

### **Administración de cuentas por pagar**

Este indicador muestra en qué medida se está pagando a proveedores, los días de pago son bastante cortos en un promedio de 19 días, por tanto, la microempresa debe negociar con los proveedores un plazo más alto y así poder tener una administración del capital de trabajo de manera eficiente que los plazos de pago a proveedores sean más largos.

### **Administración de los Inventarios**

La rotación de los inventarios es en promedio de 12 veces al año, lo que implica que la empresa tardó aproximadamente 61 días en el año 2020, para convertir sus inventarios en efectivo; por lo que, necesita mejorar la administración de inventarios, a fin de convertir más utilidades operativas mediante el incremento en ventas, pero observamos que en los años 2018 y 2019 la rotación era buena ya que sus inventarios rotaban en un promedio de 23 días.

Este indicador muestra con qué proporción se mueven los inventarios y así tomar en cuenta la realización de pedidos, y, además, ver la forma de incrementar las ventas y deshacernos del inventario que quedó acumulado por la pandemia COVID-19.

Otra forma de controlar el buen manejo del inventario es manejarlo por medio del periodo óptimo de compra.

### **Periodo óptimo de compra**

Consiste en determinar el tiempo idóneo para la realización de la compra, con el propósito de minimizar los costos de los inventarios.

En la gestión de los inventarios se incurre en 2 tipos de costos

**Costo de colocación:** Son los costos fijos necesarios para la colocación de los inventarios, como lo sueldos, papelería, comunicación

**Costo de mantenimiento:** Son los costos variables que tiene la empresa, aunque esta no venda ni produzca. Por ejemplo, alquileres, Luz, agua.

### **Fórmula para el cálculo del Periodo óptimo de compra**

$$T_{\text{tiempo óptimo}} = \sqrt{\frac{2C_1}{DC_2}}$$

#### **En donde:**

D=Demanda Actual

C<sub>1</sub>=Costo de Colocación

C<sub>2</sub>=Costo de Mantenimiento

#### **Aplicación en el caso- Producto de collares**

La empresa tiene una demanda anual de 2,500 collares, para la elaboración de estos, tiene un costo de colocación de \$3,500.00 y costo de mantenimiento de \$500.00

#### **Sustitución de fórmula:**

$$T_{\text{tiempo óptimo}} = \sqrt{\frac{2 * \$3,500}{2,500 * \$500}} \quad T_{\text{tiempo óptimo}} = 26.93 \text{ días}$$

Conclusión: La empresa debe realizar la compra de los inventarios para la elaboración de los collares cada 26 días, y con ello estaría optimizando el manejo de su inventario.

## Opciones de inversión

En la bolsa de valores de El Salvador, se encuentran opciones de inversión que las empresas pueden realizar, si tiene efectivo ocioso, los cuales le generan una mayor rentabilidad que las instituciones bancarias, a continuación, se muestra las opciones de inversión que se encuentran actualmente en el mercado:

**Tabla 23**

### *Opciones de Inversión*

<b>Título Valor</b>	<b>Entidad</b>	<b>Monto mínimo inversión</b>	<b>Tasas</b>	<b>Calificación de riesgo</b>	<b>Plazo</b>
Certificados del Tesoro de El Salvador	Ministerio de Hacienda	1,000,000.00	7.5% Fija	Caa1	1 año
Alcaldía de san salvador - Titularización	Hencorp Valores, Ltda, Titularizadora	83,670.00	7.25% Fija	AAA	14 años
Certificado de Inversión	Banco Agrícola S.A.	100,000.00	6.15% Fija	AAA	7 años
Certificados de Inversión	Alutech, S.A. de C.V.	100,000.00	7.5% Fija	A+	5 años
Bono a Mediano Plazo	Banco Central de Reserva de El Salvador	100,000.00	5.36% Variable	Caa1	5 años
Letras del tesoro	Ministerio de Hacienda	93,095.40	7.5% Fija	Caa1	1 año

**Fuente:** Bolsas de Valores de EL Salvador

#### 4.2.2. Medidas De Gestión Comercial

Se muestra una propuesta de plan comercial para la empresa A&C Accesorios, con el fin de contribuir en el proceso de comercialización de sus productos, partiendo de la definición de los artículos que ofrecen al público, su presentación, canales de distribución, medios de venta, y formas de promoción de productos.

**Tabla 24**

*Plan comercial A&C Accesorios*

### PLAN COMERCIAL (CASO PRÁCTICO)

<b>Nombre del Negocio</b> A&C ACCESORIOS
<b>Visión</b> Ser una empresa reconocida por su estilo y moda de accesorios y marcas, a nivel nacional mediante la apertura de nuevas sucursales, dando un servicio de calidad a todos nuestros clientes y siempre estando a la vanguardia.
<b>Misión</b> Somos una empresa que su prioridad es satisfacer a nuestros clientes, resaltando su belleza a través de una gran variedad de artículos y accesorios siempre al pendiente de las tendencias de la moda.
<b>Valores</b> <b>Excelencia:</b> Trabajar con calidad y entusiasmo, para lograr obtener los mejores resultados y con ello la satisfacción de los clientes.

**Liderazgo:** Buscamos siempre tratar de estar integrados como empresa, yendo por el camino del éxito.

**Innovación:** Siempre estamos en constante cambio, por ello buscamos la mejora continua tanto de nuestros productos, servicio y buen funcionamiento de la empresa.

**Servicio al cliente:** Nuestros clientes son nuestra razón de ser. Por ello toda la empresa tiene como objetivo y meta trabajar para satisfacer al cliente.

### **Objetivos**

- a. Incrementar la cartera de clientes en un 10% de los clientes actuales en un plazo de 4 meses.
- b. Aumentar las veces de rotación de inventario de producto terminado mediante la comercialización de productos en el menor tiempo posible.

### **Productos y medios de venta de A&C Accesorios**

Los productos más vendidos son artesanías elaboradas por el personal de la microempresa, aretes, pulseras, collares, y la forma de comercializar los artículos es en sala de venta, otorgando al comprador la facilidad y posibilidad de ver el producto real, mostrando sus colores, texturas y dimensiones; en cuanto a forma de pago actualmente se recibe en efectivo y con tarjetas de crédito y débito.

Los artículos se elaboran por artesanos capacitados en el área, que trabajan materiales de primera calidad, pedrería como: turquesas, ágata, cuarzo, jade, amatista, acrílicos, mostacilla, entre otros; utilizando técnicas de alambrismo, macramé, engarzado, topado, mixtos, insertado y otros varios.

Las redes sociales son herramientas útiles en la comunicación con los clientes, la organización cuenta con una Fanpage, Whatsapp e Instagram, sitios en los que se promocionan ocasionalmente los productos que vende la organización.

### **Clientes**

Los clientes de la organización son principalmente mujeres que están entre los 15 y los 45 años, con gustos y preferencias variables, principalmente buscan detalles para regalar a amistades o pareja en ocasiones especiales, y la frecuencia de compra de cada cliente es muy variable.

A continuación, se presenta el perfil del consumidor.

### **Tabla 25**

#### *Perfil del consumidor*

<b>Perfil del consumidor</b>	
Genero	Hombres y mujeres
Edad	Entre 15 y 45 años.
Gustos y preferencias	Bisutería artesanal
Frecuencia de compra	Indefinido
Otro	-----

**Fuente:** Elaboración propia

### **Competencia**

Los productos que elabora A&C Accesorios no son de elaboración única en el mercado, presentándose competidores artesanales, principalmente emprendedores que también



elaboran accesorios de vestir de forma artesanal, entre ellos Nice Store, Piedras y Cuarzos, Keny Bisutería Artesanal, D'Perlas, Dollar City, Saritas Bisutería,, y emprendedores que publican sus productos en Marketplace, estos últimos con la ventaja que realizan entregas a domicilio o envíos a punto fijo mediante encomendistas, con amplia variedad de precios.

**Tabla 26**

*Cuadro comparativo de precios*

<b>Producto</b>	<b>Nice Store</b>	<b>Saritas Bisutería</b>	<b>Marketplace</b>	<b>D'Perlas</b>	<b>A&amp;C Accesorios</b>
<b>Pulsera tejida</b>		\$1.00	\$ 8.00	\$2.50	\$2.00
<b>Pulsera de perlas</b>	\$9.00	\$2.00	\$ 5.00	\$1.50	\$3.00
<b>Pulsera de Acero Inoxidable</b>			\$ 12.00	\$2.00	\$2.00
<b>Pulsera de piedras naturales</b>		\$7.00	\$ 6.50	\$12.00	\$5.00
<b>Pulseras de Mostacilla</b>	\$3.50	\$1.50	\$ 3.00	\$3.00	\$3.00
<b>Pulsera Pandora</b>	\$4.00	\$4.00		\$15.00	\$6.00
<b>Collar de perlas</b>	\$6.50	\$3.00		\$ 10.00	\$5.00
<b>Collar de Piedras Naturales</b>			\$ 10.00	\$20.00	\$8.00
<b>Collar de mostacilla</b>	\$4.00	\$2.50		\$5.00	\$2.50
<b>Cadena de Acero Inoxidable</b>	\$5.00	\$3.00	\$ 4.50	\$4.00	\$3.50
<b>Aretes con alambrismo</b>	\$7.00		\$ 12.00	\$12.00	\$8.00

Fuente: Elaboración Propia

A&C Accesorios tiene competidores que ofrecen productos iguales o similares, volviendo difícil la competencia en el mercado, ya que son productos que el cliente puede adquirir con facilidad en cualquier establecimiento que se dedique a la elaboración y venta de bisutería artesanal, con rangos de precios amplios, esto también se debe a que, cada negocio incurre en costos y gastos de forma diferente, según la imagen que desee proyectar, el tipo de mercado y cliente a que desee llegar. En cuanto al tipo de producto que ofrecen, los materiales son de igual calidad, dado que la mayoría de insumos son de un mismo material o de origen natural, la variedad de diseños también influye en la asignación de precios a cada producto, haciendo que sea el cliente quien cree una conexión con el producto y lo adquiera en base a sus gustos, preferencias y lo que está dispuesto a pagar por el artículo. Al comparar los precios de A&C Accesorios con 4 de sus competidores, se observa que los precios están en un rango aceptable y accesible tomando en consideración el perfil del cliente.

### **Financiamiento**

La organización inició con financiamiento propio como un proyecto emprendedor, con el paso de tiempo se vio en la necesidad de adquirir préstamos para ampliar la gama de productos y satisfacer la cantidad de clientes que demanda sus productos, de forma que actualmente su patrimonio está formado tanto con financiamiento propio como por financiamiento de terceros.

### **Análisis FODA**

Para la elaboración de una propuesta de Plan Comercial, es necesario tomar en cuenta los datos antes señalados y proceder a la elaboración de un análisis FODA de la organización que concluya en la elaboración de estrategias orientadas al área comercial de la organización:

**Análisis Interno.** En el análisis interno se analizará las fortalezas y debilidades que tiene actualmente la organización, mostrando áreas que pueden ser mejoradas (Debilidades) y acciones que se deben mantener (Fortalezas).

**Análisis Externo.** El análisis externo muestra la situación de la organización ante la competencia y su entorno, obteniendo un punto de vista de acciones que pueden ser aprovechadas (oportunidades) y situaciones que deben ser contrarrestadas o que debe buscarse una forma para disminuir su impacto en la microempresa (amenazas).

**Tabla 27**

*FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1. Diversidad de Productos	O1. Venta Online.
F2. Empleo de Redes sociales: Fanpage, Whatsapp, Instagram.	O2. Envíos a diferentes puntos del país.
F3. Personal capacitado en la elaboración de bisutería artesanal.	O3. Envíos a domicilio.
F4. Elaboración de producto personalizado	O4. Ventas con pagos vía transferencia.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D1. Cartera de Clientes Variable	A1. Competidores con amplia gama de productos.
D2. Imágenes utilizadas son de referencia	A2. Algunos vendedores utilizan imágenes reales de su producto.
D3. Inadecuada administración de redes sociales.	
D4. Una sola forma de pago, efectivo.	
D5. No realizan envíos ni entregas a domicilio.	

Internamente se observa que la microempresa posee fortalezas en cuanto al uso de redes sociales, y que actualmente se han convertido en un pilar para el sostén de la organización, sin embargo, posee debilidades que pueden superarse y contribuir al equilibrio y desarrollo de ésta.

El análisis externo, detalla las áreas que aún no han sido explotadas por la organización como un sistema de venta online, que a pesar de tener redes sociales solamente las utilizan para dar a conocer el producto, pero no como canal de venta, también carecen de servicio a domicilio, una excelente oportunidad de expansión del negocio.

Las variables obtenidas en el análisis FODA dan lugar a la elaboración de estrategias para poder aprovechar oportunidades y fortalecer áreas de la organización que estén afectando el buen funcionamiento de la misma; a continuación, se muestra el cruce de variables y las estrategias resultantes.

**Tabla 28**

*Cruce Fortalezas – Oportunidades (FO)*

Oportunidades \ Fortalezas	F1. Diversidad de Productos	F2. Empleo de Redes sociales: Fanpage, Whatsapp, Instagram.	F3. Personal capacitado en la elaboración de bisutería artesanal.	F4. Elaboración de producto personalizado
	O1. Venta Online.	Elaborar catálogo de productos para venta online	Diseñar sistema de venta utilizando las redes sociales de la microempresa	Promocionar la elaboración de Producto 100% artesanal vía on-line
O2. Envíos a diferentes puntos del país.	X	Ventas en redes sociales con envíos	X	X

Fortalezas Oportunidades		F1. Diversidad de Productos	F2. Empleo de Redes sociales: Fanpage, Whatsapp, Instagram.	F3. Personal capacitado en la elaboración de bisutería artesanal.	F4. Elaboración de producto personalizado
		O3. Envíos a domicilio.	X	Ventas en redes sociales con entregas a domicilio	X
O4. Ventas con pagos vía transferencia.	X	Ventas en redes sociales con opción de pago vía transferencia.	X	Opción de pagos vía transferencia	

**Tabla 29**

*Cruce Fortalezas – Amenazas (FA)*

Fortalezas Amenazas		F1. Diversidad de Productos	F2. Empleo de Redes sociales: Fanpage, Whatsapp, Instagram.	F3. Personal capacitado en la elaboración de bisutería artesanal.	F4. Elaboración de producto personalizado
		A1. Competidores con amplia gama de productos.	X	Ofrecer los productos personalizados en redes sociales	X
A2. Algunos vendedores utilizan imágenes reales de su producto.	Mostrar imágenes reales de la variedad de Productos	Promocionar los productos con imágenes propias y reales	Fotografiar y publicar el proceso de elaboración de productos como evidencia de que son hecho 100% artesanalmente	Fotografiar y publicar los productos personalizados Publicar Fotografías del cliente satisfecho con su producto personalizado	

**Tabla 30**

*Cruce Debilidades – Oportunidades (DO)*

Debilidades	D1. Cartera de Clientes Variable	D2. Imágenes utilizadas son de referencia	D3. Inadecuada administración de redes sociales.	D4. Una sola forma de pago, efectivo.	D5. No realizan envíos ni entregas a domicilio.
Oportunidades					
O1. Venta Online.	Diseñar sistema de ventas online para alcanzar un mayor número de clientes	Promocionar los productos con imágenes propias y reales	Diseñar proceso de venta online por medio de redes sociales	Implementar métodos de pago con tarjeta o transferencias bancarias	Crear alianzas con encomendistas para entregar productos de las ventas realizadas online.
O2. Envíos a diferentes puntos del país.	Realizar envíos a diferentes puntos del país para llegar a más clientes	X	X	Implementar métodos de pago con tarjeta o transferencias bancarias	Crear alianzas con encomendistas para entregar productos en diferentes puntos del país
O3. Envíos a domicilio.	Realizar envíos a diferentes puntos del país para llegar a más clientes	X	X	Implementar métodos de pago con tarjeta o transferencias bancarias	Crear alianzas con encomendistas para entregar productos a domicilio
O4. Ventas con pagos vía transferencia.	Dar opción a los clientes de cancelar el producto con transferencias bancarias	X	X	Implementar métodos de pago con tarjeta o transferencias bancarias	X

**Tabla 31**

*Cruce Debilidades – Amenazas (DA)*

Debilidades \ Amenazas	D1. Cartera de Clientes Variable	D2. Imágenes utilizadas son de referencia	D3. Inadecuada administración de redes sociales.	D4. Una sola forma de pago, efectivo.	D5. No realizan envíos ni entregas a domicilio.
A1. Competidores con amplia gama de productos.	X	Mostrar imágenes reales de la variedad de Productos	X	X	X
A2. Algunos vendedores utilizan imágenes reales de su producto.	Mostrar imágenes reales de la variedad de Productos para atraer más clientes	Mostrar imágenes reales de la variedad de Productos	Publicar en redes sociales imágenes propias y reales	X	X

Las estrategias son una propuesta orientada a mejorar el área comercial de la microempresa A&C Accesorios, basados en el análisis FODA realizado anteriormente se enlistan las estrategias resultantes del cruce de variables:

F1O1. Elaborar catálogo de productos para venta online

F2O1. Diseñar sistema de venta utilizando las redes sociales de la microempresa

F2O2. Ventas en redes sociales con envíos

F2O3. Ventas en redes sociales con entregas a domicilio

F2O4. Ventas en redes sociales con opción de pago vía transferencia.

F3O1. Promocionar la elaboración de Producto 100% artesanal vía on-line

F4O1. Promocionar la Venta de Producto Personalizado vía on-line

F4O4. Opción de pagos vía transferencia

F1A2. Mostrar imágenes reales de la variedad de Productos

F2A1. Ofrecer los productos personalizados en redes sociales

F2A2. Promocionar los productos con imágenes propias y reales

F3A2. Fotografiar y publicar el proceso de elaboración de productos como evidencia de que son  
hecho 100% artesanalmente

F4A1. Promocionar el producto al gusto del cliente.

F4A2. Fotografiar y publicar los productos personalizados

F4A2. Publicar Fotografías del cliente satisfecho con su producto personalizado

D1O1. Diseñar sistema de ventas online para alcanzar un mayor número de clientes

D1O2. Realizar envíos a diferentes puntos del país para llegar a más clientes

D1O3. Realizar envíos a diferentes puntos del país para llegar a más clientes

D1O4. Dar opción a los clientes de cancelar el producto con transferencias bancarias

D2O1. Promocionar los productos con imágenes propias y reales

D3O1. Diseñar proceso de venta online por medio de redes sociales

D4O1. Implementar métodos de pago con tarjeta o transferencias bancarias

D4O2. Implementar métodos de pago con tarjeta o transferencias bancarias

D4O3. Implementar métodos de pago con tarjeta o transferencias bancarias

D4O4. Implementar métodos de pago con tarjeta o transferencias bancarias

D5O1. Crear alianzas con encomendistas para entregar productos de ventas realizadas  
online.



D5O2. Crear alianzas con encomendistas para entregar productos en diferentes puntos del país

D5O3. Crear alianzas con encomendistas para entregar productos a domicilio

D1A2. Mostrar imágenes reales de la variedad de Productos para atraer más clientes

D2A1. Mostrar imágenes reales de la variedad de Productos

D2A2. Mostrar imágenes reales de la variedad de Productos

D3A2. Publicar en redes sociales imágenes propias y reales

Depurando la lista anterior, tenemos que las estrategias propuesta a la microempresa A&C Accesorios son:

### **Estrategias Comerciales:**

E1. Diseñar sistema de venta optimizando el uso de redes sociales de la microempresa.

E2. Elaborar catálogo de productos con imágenes propias y reales, para promocionar los productos en sala de ventas o redes sociales, e incluir productos personalizados.

E3. Promocionar la Venta de Producto Personalizado vía on-line, publicando Fotografías de clientes satisfechos con su producto personalizado

E4. Ofrecer diversas formas de pago.

E5. Crear alianzas con encomendistas para entregar productos de ventas realizadas online, con envíos a diferentes puntos del país o entregas a domicilio.

**Tabla 32***Plan comercial propuesto*

<i>Estrategia</i>	<i>Descripción</i>	<i>Acciones requeridas</i>	<i>Recursos Necesarios</i>
E1:  Diseñar sistema de venta optimizando el uso de redes sociales de la microempresa	Realizar al menos dos publicaciones por semana en la Fanpage de la organización, así mismo, en los estados de Whatsapp e Instagram y dar seguimiento a mensajes y comentarios.	Establecer días de publicación  Asignar personal encargado para publicar el producto  Publicar fotos de los productos dos veces por semana	Equipo para publicar (Celular o Computadora) con datos o wifi  1 Persona que se encargue de las publicaciones  Fotos reales del producto
E2:  Elaborar catálogo de productos con imágenes propias y reales, para promocionar los productos en sala de ventas o redes sociales, e incluir productos personalizados	Fotografiar el producto generando fotos reales y colocar en las imágenes el nombre o logo de la organización para identificar el producto y visibilizar la microempresa.	Elaborar el producto  Fotografiar los productos	Espacio adecuado para tomar fotos  Artículos elaborados  Cámara o Celular con buena resolución para la toma de fotografías  Una app o programa para colocar el nombre de la microempresa en las fotos.  1 persona capacitada para esta tarea.

<i>Estrategia</i>	<i>Descripción</i>	<i>Acciones requeridas</i>	<i>Recursos Necesarios</i>
E3:  Promocionar la Venta de Producto Personalizado vía on-line, publicando Fotografías de clientes satisfechos con su producto personalizado para promocionar este tipo de productos	Fotografiar el producto personalizado desde su elaboración y con autorización del cliente fotografiarle con su producto, y publicar la imagen colocándole como leyenda: <i>Cliente Satisfecho.</i>	Elaborar producto de pedidos personalizados  Pedir autorización del cliente para fotografiarle con el producto y publicar la imagen en redes sociales  Tomar y editar fotografías.  Publicar fotografías en redes sociales.	1 artesano para la elaboración del producto.  1 persona para tomar, editar y publicar fotografías.  1 cámara  App o Software para edición de fotografías.  1 equipo para administrar las redes sociales
E4: Ofrecer diversas formas de pago.	Adoptar diversas formas de pago, estableciendo acuerdos con bancos, para procesar pagos con tarjetas de crédito y débito, además de incorporar las transferencias bancarias como forma de pago.	Capacitar al personal de ventas para recibir pagos en diferentes modalidades.  Elaborar afiches que expliquen formas de pago y procedimiento a seguir para transferencias.	Cuenta Bancaria  Post  Celular con datos o wifi  Vendedores capacitados para recibir pagos con tarjetas o por transferencias en línea.

<i>Estrategia</i>	<i>Descripción</i>	<i>Acciones requeridas</i>	<i>Recursos Necesarios</i>
E5: Crear alianzas con encomendistas para entregar productos de ventas realizadas online, con envíos a diferentes puntos del país o entregas a domicilio.	Las compras pactadas vía redes sociales o de forma telefónica, se pueden programar para entregar en domicilio o en punto fijo con el uso de servicios de encomendistas.	<p>Crear alianzas con encomendistas que estén establecidas legalmente.</p> <p>Elaborar lista de destinos a los que se puede enviar el producto con encomendista.</p> <p>Delimitar zonas de entrega a domicilio.</p>	<p>1 vendedor</p> <p>Celular con datos o wifi</p> <p>Agenda o libreta para anotar el detalle de cada venta. (Destinos y costo de envío)</p>

**Fuente:** Elaboración propia

## 4.2. Comprobación De Hipótesis

Paso 1 Planteamiento de la hipótesis nula y alternativa

Hipótesis Nula= Las medidas de gestión financieras no contribuirán a reducir el impacto económico causado por la pandemia COVID-19 en las microempresas del área metropolitana de San Salvador en el periodo 2020-2021.

Hipótesis alternativa= Las medidas de gestión financieras contribuirán a reducir el impacto económico causado por la pandemia COVID-19 en las microempresas del área metropolitana de San Salvador en el periodo 2020-2021.

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

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

En donde:

Z = Área de aceptación en tabla t-Student

P1 = Frecuencia relativa de la variable independiente

P2 = Frecuencia relativa de la variable dependiente

p = Variabilidad Positiva (porcentaje de aceptación)

q = Variabilidad Negativa (porcentaje de rechazo)

n1 = Frecuencia absoluta de la variable independiente

n2 = Frecuencia absoluta de la variable dependiente

Paso 2 Determinar  $\alpha$  y Nivel de Confianza

Nivel de confianza= 1-  $\alpha$

GL= n-1

Nivel de confianza= 1- 0.05

Donde n es la población en estudio

Nivel de confianza= 0.95

GL=67-1

Grados de Libertad (GL)

GL=66

De acuerdo con los grados de libertad de 66 con un margen de 0.05 la tabla de Distribución

T Student ubica  $Z_c = \pm 1.67$  como se muestra en la figura siguiente.

**Tabla 33**

*Tabla t-Student*



Grados de libertad	0.25	0.1	0.05	0.025	0.01	0.005
60	0.6786	1.2958	1.6706	2.0003	2.3901	2.6603
61	0.6785	1.2956	1.6702	1.9996	2.3890	2.6589
62	0.6785	1.2954	1.6698	1.9990	2.3880	2.6575
63	0.6784	1.2951	1.6694	1.9983	2.3870	2.6561
64	0.6783	1.2949	1.6690	1.9977	2.3860	2.6549
65	0.6783	1.2947	1.6686	1.9971	2.3851	2.6536
66	0.6782	1.2945	1.6683	1.9966	2.3842	2.6524
67	0.6782	1.2943	1.6679	1.9960	2.3833	2.6512
68	0.6781	1.2941	1.6676	1.9955	2.3824	2.6501
69	0.6781	1.2939	1.6672	1.9949	2.3816	2.6490
70	0.6780	1.2938	1.6669	1.9944	2.3808	2.6479

**Figura 18**

*Gráfica de Distribución T*



Se acepta la hipótesis si  $Z_c$  es mayor a  $-1.67$  o menor a  $1.67$  caso contrario se rechaza

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

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

Observación de las variables

### Variable Independiente

**Pregunta 8. Considera que implementar medidas de gestión financiera en su negocio ayudará a mejorar sus finanzas.**

**Tabla 34**

*Frecuencia de variable independiente*

Resultado	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	65	97%
No	2	3%
TOTAL	67	100%

### Variable dependiente

**Pregunta 1. Durante la pandemia ¿se vio afectado económicamente en su empresa?**

**Tabla 35**

*Frecuencia de variable dependiente*

Resultado	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	59	88%
No	8	12%
TOTAL	67	100%

Cálculo de la fórmula

Calcular  $p = \text{total de respuestas negativas} / \text{total de posibles después}$

$$p = 10 / 134$$

$$p = 0.0746$$

La variabilidad negativa

$$q = 1 - p$$

$$q = 0.9253$$

Calculando Z,

$$Z = \frac{P_1 - P_2}{\sqrt{p \cdot q \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$
$$Z = \frac{0.12 - 0.03}{\sqrt{(0.0746 * 0.9253) \frac{1}{2} + \frac{1}{8}}}$$

$$Z=0.433$$

### **Aceptación de la Hipótesis**

Se concluye con el valor de  $Z_c = 0.433$ , es mayor que  $-1.721$  con un error muestra  $\alpha = 0.05$ , con este resultado se acepta la Hipótesis donde dice que “ $H_1$ : Las medidas de gestión financieras contribuirán a reducir el impacto económico causado por la pandemia COVID-19 en las microempresas del área metropolitana de San Salvador en el periodo 2020-2021.

### **4.3. Cumplimiento De Objetivos**

La investigación plantea objetivos que se han pretendido alcanzar mediante la investigación realizada tanto de campo, como bibliográfica y el caso de estudio, en colaboración con el personal de la microempresa en estudio que brindó la información para el desarrollo del caso. Los objetivos planteados para esta investigación fueron los siguientes:



## **Objetivo General**

Determinar medidas de gestión aplicables a las finanzas de los microempresarios que disminuyan el impacto causado por la pandemia COVID-19 en el área metropolitana de San Salvador, en el periodo 2020-2021.

## **Objetivos Específicos**

- Investigar la situación actual sobre la implementación de medidas de gestión por parte de los microempresarios para disminuir el impacto económico del área metropolitana de San Salvador.
- Establecer las medidas de gestión aplicados en el área financiera y comercial de los microempresarios del Área metropolitana de San Salvador, que ayuden a mejorar el uso de los recursos económicos de la empresa.

Ante este planteamiento, la investigación ha cumplido los objetivos definidos al inicio del estudio, con la elaboración de propuestas de medidas de gestión, partiendo del cálculo de indicadores para conocer la situación actual de la microempresa Caso de Estudio, que proporcionó la información para proponer estrategias y medidas a tomar para incrementar el flujo de ventas y optimizar el uso del Capital de Trabajo con que disminuye el impacto causado por el periodo de cierre por la pandemia Covid-19, y se desarrolló una propuesta comercial para que en futuras situaciones similares, la organización pueda continuar con el desarrollo de sus actividades, principalmente la venta de sus productos, evitando que las acciones comerciales queden pausadas como sucedió en el cierre obligatorio del año 2020.

#### **4.4. Oportunidad De Investigaciones Futuras**

Dada la situación de pandemia por Covid19 que actualmente se desarrolla, y que no posee precedentes, los temas relacionados con el impacto por Covid19 en las organizaciones, tiene muchos campos y diferentes líneas que pueden ser investigadas:

**Tema 1:** Las necesidades de liquidez y la solvencia de las empresas no financieras de las pequeñas y medianas empresas.

Investigar cuál podría ser el impacto que ha generado en términos de solvencia y liquidez de las empresas. Con este fin, identificar diferentes indicadores de vulnerabilidad financiera y cuantificar el porcentaje de empresas, de empleo y de deuda que se vieron afectados por el impacto del covid19 y las estrategias o recomendaciones para mejorar la solvencia y liquidez de las empresas afectadas.

**Tema 2:** Estrategias para evitar la quiebra técnica en las MYPE, ante el impacto causado por el COVID-19

La sostenibilidad de las MYPE es algo que puede lograrse con la administración correcta de indicadores de desempeño que permitan tomar medidas de forma oportuna cuando las operaciones de la entidad estén fuera de los límites apropiados para garantizar su continuidad, esto debido al impacto causado por el COVID-19. Esto conlleva plantear cuáles son esos indicadores y cuáles son los límites idóneos en un contexto financiero, partiendo de distintos ratios conocidos en el mundo de las finanzas.

**Tema 3: Perfiles de riesgo para las Microempresas.**

Las empresas de subsistencias como son los microempresarios, deben incorporar como medidas de gestión, mejorar sus prácticas comerciales y financieras que les permitan obtener

un buen perfil de riesgo y mejores condiciones al momento de solicitar financiamiento. La preparación de las empresas para participar y cumplir con los requisitos en el mercado, necesariamente requiere un nivel de formalización mínimo.

#### **Tema 4: Planes de negocio para empresas de subsistencia - emprendedores.**

La administración de los negocios está en constante evolución, es así que las empresas buscan generar actividades innovadoras. Es por esta razón que las empresas deben determinar estrategias que permitan diferenciar la organización de la competencia.

Es importante diseñar la estructura de un plan de negocios adoptado a los emprendimientos que les permita permanecer en el mercado y fortalecer el crecimiento en el áreas financieras y comercial a un corto y mediano plazo. Este plan debe diseñarse de forma sencillo pero que cumpla con los principales elementos que le permita guiar a los emprendedores con responsabilidad y eficacia, teniendo como finalidad la sostenibilidad en el tiempo del negocio.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

- i. A través de los diferentes análisis realizados se observa cómo se encuentra actualmente la microempresa, y a partir de aquí tomar decisiones de forma más clara, poniendo atención a los puntos en donde la microempresa puede mejorar, como el manejo de costos e inventarios, así como el control de flujos de efectivo y la negociación con los proveedores.
- ii. El impacto causado por Covid19 a las organizaciones ha sido desalentador, principalmente para empresas que han sido creadas para subsistencia familiar, en este caso emprendedores y microempresarios.
- iii. La mayoría de microempresas han sufrido consecuencias negativas por la situación de pandemia Covid19, esto debido a la falta de medidas de gestión para enfrentar situaciones no previstas y por la falta de recursos para contratar personal capacitado que maneje y controle las finanzas de la misma.
- iv. Las medidas de Gestión Financieras y Comerciales contribuyen en gran medida al buen funcionamiento de las microempresas, brindando herramientas y estrategias que pueden ayudar a optimizar el uso de recursos de la organización y consecuentemente obtener mejores utilidades.

## 5.2. Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Caso de Estudio “A&C y Accesorios”

- i. La microempresa debe establecer políticas de cobros a los empleados, para que estas cuentas no afecten su flujo de efectivo.
- ii. Debe tener un mejor control de sus inventarios utilizando el método ABC, para conocer los inventarios en los cuales se debe tener un mejor control.
- iii. Debe realizar una negociación con los proveedores para que el periodo de pago sea un poco más amplio, y esto le permita tener un mejor manejo del capital de trabajo.
- iv. Debe buscar estrategias de incremento de ventas, por medio de redes sociales e implementar el envío a domicilio.
- v. Darle seguimiento al presupuesto planteado para que pueda controlar el impacto en sus rendimientos cada mes, y así tomar decisiones inmediatas.
- vi. Dar seguimiento al flujo de caja, ya que éste le permitirá tener una visión más clara de las obligaciones que ésta tenga cada mes y si es posible llevar un control de días, que le permitirá tener una visión más amplia
- vii. A llevar un control financiero mediante el uso de las herramientas explicadas en el Capítulo IV.
- viii. A tomar en cuenta las estrategias comerciales planteadas para lograr incrementar sus ventas y poder expandirse aún en el área virtual
- ix. A mantener actualizada la información financiera y tomar en cuenta los análisis financieros en el proceso de toma de decisiones de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adelio, J., Luis, J., Ayala, Q., & José, E. (2009). *PRESUPUESTO MAESTRO*. 83.
- Andrade, B. S. (2016). *Caracterización del Financiamiento de las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro veterinarias del distrito de Calleria, 2016*. 107.
- Chacón, J. G. A. (2008). *Ensayo: Qué Papel desempeña la Micro y Pequeña Empresa en el Crecimiento Económico*. 4.
- Franco, J. B. (2013). *FLUJOS DE CAJA Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS*. 24.
- Hernández Fernández, L., Romero de Cuba, J., Portillo Medina, R., & Hernández Fernández, R. (2011). Las fuentes de financiamiento a corto plazo y su administración en la pequeña y mediana industria (PYMI) en la región zuliana. (Sector confección, 1998-1999). *Revista de Ciencias Sociales*, 7(1). <https://doi.org/10.31876/rcs.v7i1.25124>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Interamericana.
- Herrero, J. (2001). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa* (3.<sup>a</sup> ed.). Thomson.
- Larrea, N. W. (2004). *Gestión Comercial I*.
- Padilla, M. C. (2012). *Gestión financiera*. ECOE.
- Peña, J. A. (2017). Estudio sobre la caracterización del mercado de prestación de servicios financieros a las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) en El Salvador. *Superintendencia de Competencia*, 120.

- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J. F., Carril Villarreal, M. del P., & Gómez Mont Araiza, J. (2012). *Finanzas corporativas*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Sánchez, A. (2006). *Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC. Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social*.
- Sánchez, J. (2009, enero 1). *MICROEMPRESAS: ESTRUCTURA Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO EN MÉXICO*.
- Sánchez, L. A. (2016). *DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS EMPRESAS*. 4.
- Valdés, J. A., & Sánchez, G. A. (2012). *LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL: SUS PARTICULARIDADES EN MÉXICO. II*.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=211026873005>
- Van Horne, J. C., Wachowicz, J. M., & González Osuna, M. A. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. Prentice Hall.
- Welsch, G. A., Hilton, R. W., & Gordon, P. N. (2005). *Presupuestos Planificación y control*. PEARSON EDUCACIÓN.

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario



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



### ENCUESTA A LOS MICROEMPRESARIOS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

**Tema:** Diseño de medidas de gestión para mejorar las finanzas de los microempresarios ante el impacto económico causado por la pandemia covid-19 en el Área Metropolitana de San Salvador

**Objetivo:** Recolectar información de parte de los microempresarios sobre el impacto económico causado por la pandemia covid-19, y las medidas de gestión implementadas para mitigarlo.

**Indicaciones:** El presente instrumento de recopilación de información contiene dos clases de preguntas: abiertas y cerradas; para el caso de las primeras por favor contestar acorde a su criterio y para el caso de las segundas identificar los elementos que considere convenientes.

#### I. DATOS DE IDENTIFICACION

##### Género:

Masculino  Femenino

##### Edad:

Entre 18 y 30 años  Entre 31 y 40 años.  Entre 41 y 50 años.   
Mayor de 51 años.

##### Grado Académico

Profesional  Técnico  Bachiller   
Educación Básica



**Marque el número de empleados que tiene su microempresa**

De 1 a 5 empleados  De 6 a 10 empleados

**Marque el sector al que pertenece su empresa**

Comercio  Servicio  Construcción  Artesanal

1) Durante la pandemia, ¿se vio afectado económicamente en su empresa?

Si  No

Si su respuesta fue no, ¿qué le ayudó a no ser afectado?

---

---

2) ¿Cuáles fueron los efectos que ha sufrido por la pandemia COVID -19?

Disminución de ventas  Desabastecimiento de suministro

Impago a los proveedores  Impago de planillas

Otras: \_\_\_\_\_

3) ¿Qué medidas tomó durante la cuarentena obligatoria?

Cierre temporal  Despido a empleados  Suspensión temporal de contratos

Financiamiento  Otro: \_\_\_\_\_

4) ¿Cuál fue el impacto en sus ventas durante la cuarentena obligatoria?

Disminuyeron  Se mantuvieron  Aumentaron

5) ¿Qué acciones tomaron en la organización después de la cuarentena obligatoria?

Reapertura Parcial  Reapertura Total  Finalización de Contratos

6) ¿Qué tipo de plan de ventas implementó posterior a la cuarentena?

Nueva área de negocio  Servicios virtuales  Servicios de domicilio

Ningún cambio en el negocio

7) ¿Qué tipos de Medidas de gestión financiera lleva dentro de su empresa?

Contabilidad Formal

Presupuestos de venta

Presupuestos de compra

Punto de Equilibrio

Flujos de caja

Análisis de razones financieras (Liquidez, rentabilidad, solvencia)

Otro: \_\_\_\_\_

8) Considera que implementar medidas de gestión financiera en su negocio ayudará a mejorar sus finanzas.

Si  No

Si su respuesta fue NO, porqué considera que no

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9) ¿Usted realiza análisis en sus finanzas para tomar decisiones?

Si  No

\*Si su respuesta fue NO conteste la siguiente pregunta ¿por qué no realiza controles o análisis financieros para la toma de decisiones en su empresa

Poco conocimiento del área financiera  Poca liquidez para contratar especialistas

No es Importante para la toma de decisiones

\*Si su respuesta fue SI conteste la siguiente pregunta ¿Qué tipo de análisis realiza?

Análisis vertical (Comprar con el mismo año)

Análisis Horizontal (Comprar con el otro año)

Análisis de ratios financieros

Otros

10) A su criterio, ¿qué áreas se deben mejorar dentro de la organización?

Área financiera  Área comercial  Otra Área

11) ¿Usted posee un plan estratégico de ventas y compras?

Si  No

## APÉNDICE

### Apéndice. Ratios financieras

Las ratios son indicadores que muestran en valores la situación financiera en términos de rentabilidad y liquidez de una organización, así como el valor de sus activos o pasivos, valorando el nivel de endeudamiento y la capacidad de pago que ésta tiene.

(Ross et al., 2012) menciona: las razones financieras se han agrupado de manera habitual en las siguientes categorías:

*Razones de solvencia a corto plazo, o razones de liquidez.* Tienen la finalidad de proporcionar información sobre la liquidez de una empresa, por lo que algunas veces se denominan medidas de liquidez. El punto de interés principal es la capacidad de la empresa para pagar sus cuentas en el corto plazo sin presiones excesivas. En consecuencia, estas razones se centran en el activo circulante y el pasivo circulante. Las razones de esta categoría son:

**Tabla A1.**

*Razones de Solvencia a Corto Plazo*

Razones de Liquidez	Forma de Cálculo	Interpretación de Resultado
Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Mide el nivel de liquidez de la compañía en el corto plazo.
Razón Rápida o Prueba de Ácido	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Muestra el nivel de liquidez de la organización en el corto plazo, excluyendo los inventarios.
Razón de efectivo	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Mide la capacidad para hacer frente a las obligaciones en el corto plazo sin vender ninguno de sus activos.

**Razones de solvencia a largo plazo, o razones de apalancamiento financiero.** Las razones de solvencia a largo plazo tienen como finalidad determinar la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a largo plazo o, en términos más generales, su apalancamiento financiero:

**Tabla A2**

*Razones de Solvencia a Largo Plazo*

Razones de Solvencia	Forma de Cálculo	Interpretación de Resultado
Razón de deuda total	$\frac{\text{Activos Totales} - \text{Capital Total}}{\text{Activos Totales}}$	Muestra la proporción del activo financiado con deuda.
Razón deuda a capital	$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital Total}}$	Indica hasta qué grado el negocio está en mano de los propietarios o de los acreedores
Multiplicador del capital	$\frac{\text{Activos Totales}}{\text{Capital Total}}$	Muestra la proporción del activo financiado con capital de los accionistas
Razón de las veces que se ha ganado el interés	$\frac{\text{Utilidad antes de Impuesto e Intereses}}{\text{Interés}}$	Calcula la capacidad de la organización para pagar intereses contractuales
Razón de cobertura de efectivo	$\frac{(\text{Utilidad antes de Impuesto e Intereses} + \text{Depreciación y Amortización})}{\text{Interés}}$	Mide la capacidad de la organización para generar efectivo para cumplir con sus obligaciones financieras.

**Razones de administración o rotación de activos.** Pretenden describir la eficiencia o la intensidad con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.

**Tabla A3***Razones de Administración*

Razones de Administración o rotación de activos	Forma de Cálculo	Interpretación de Resultado
Rotación de inventario	$\frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$	Indica cuántas veces se renueva el inventario durante el año.
Días de ventas en el inventario	$\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación del Inventario}}$	Muestra el número de días que permanece el producto en el inventario
Rotación de las cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	Determina el número de veces que las cuentas por cobrar rotan en un año
Días de ventas en cuentas por cobrar	$\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de las Cuentas por Cobrar}}$	Indica el número de días que tarda la organización en recuperar las cuentas por cobrar.
Rotación de los activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	Calcula cuánto genera la organización por cada dólar de activos.

**Razones de rentabilidad.** Tienen como finalidad medir la eficacia con que las empresas usan sus activos y la eficiencia con que administran sus operaciones.

**Tabla A4***Razones de Rentabilidad*

Razones de rentabilidad	Forma de Cálculo	Interpretación de Resultado
Margen de utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	Muestra cuánto la organización genera de utilidad por cada dólar vendido.
Rendimiento sobre los activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	Mide la utilidad que genera cada dólar de activos.
Rendimiento sobre el capital	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Total}}$	Indica cuánta utilidad se genera por cada dólar de capital accionario.