

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACION FINANCIERA**



**TEMA: ANALISIS FINANCIERO ESTRATEGICO DE PLANIFICACION Y  
EVALUACION PARA OPTIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LAS PYMES DEL  
SECTOR DE PRODUCTOS LACTEOS EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.**

**INTEGRANTES:**

LIC. PEREIRA, TITO ROSARIO

LICDA. MARIA ANA BETTY ARGUETA DE LOVOS

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

**ASESOR ESPECÍFICO:**

MAF. CLAUDIA PATRICIA RAMOS DE LOVO

**CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL DICIEMBRE 2022**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**

**RECTOR**

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS

**VICE- RECTOR ACADÉMICO**

PHD. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

**VICE- RECTOR ADMINISTRATIVO**

ING. JUAN ROSAQUINTANILLA

**SECRETARIO**

ING. FRANCISCO ALARCÓN

**FISCAL GENERAL INTERINO**

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

**DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**AUTORIDADES**

**DECANO**

LIC. CRISTÓBAL RÍOS

**VICE- DECANO**

LIC. ÓSCAR VILLALOBOS

**SECRETARIO**

LIC. ISRAEL LÓPEZ MIRANDA

**ADMINISTRADOR ACADÉMICO**

LIC. JUAN ERNESTO GÓMEZ

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**AUTORIDADES DE DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

LIC. RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS

**COORDINADOR DE PROCESOS DE GRADUACIÓN DE LA CARRERA DE**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

**DOCENTE ASESOR**

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

**ASESOR METODOLÓGICO**

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios Todopoderoso, por haberme guiado con sabiduría, y darme la fortaleza y el honor de culminar satisfactoriamente el proceso de grado y por permitirme obtener otro triunfo académico con éxito, ya que sin su ayuda no hubiera podido lograr esta meta en mi vida, Gracias Padre Santo.

A la UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR, por proporcionarme los conocimientos, los cuales fueron impartidos en sus diferentes cátedras y por la oportunidad de seguir estudiando y prepararme para ser una mejor profesional.

A los miembros del tribunal evaluar de tesis: Licda. MAF. Claudia Patricia Ramos de Lovo, Lic. MAF. Ever Alexander Benítez Pérez y Lic. MAF. Albin Arístides Chávez Fuentes, por su ayuda, valiosa colaboración y dedicación en mi trabajo de graduación.

Al Lic. MAF José Moisés Alfaro Alvarado, por su ayuda, apoyo, valiosa colaboración y por el tiempo dedicado en el desarrollo del proceso de graduación.

A los Docentes de la Universidad, quienes contribuyeron en nuestra formación profesional al compartir sus conocimientos y experiencias.

A mi Compañero de Tesis Tito Rosario Pereira, por haber compartido conocimientos, amistad, apoyo, comprensión y solidaridad, durante todo el proceso de tesis.

**María Ana Betty Argueta de Lovos.**

## DEDICATORIA

A mi Padre Celestial, por su infinito amor, la bendición, la sabiduría en todo momento y la oportunidad que me dio de seguir aprendiendo, por darme la fortaleza en aquellos momentos más difíciles en mi vida, que creí que no lograba continuar, pero gracias Señor por seguir con mi existencia; ya que Tú eres digno de todo honor y la Gloria, a Ti dedico otro éxito. Gracias Señor.

A mis padres Nieves Argueta (QEGE) y Santany Barahona de Argueta, por el amor incondicional que me han dado, inculcándome principios cristianos y brindándome sabios y oportunos consejos en mi vida.

A mi Esposo Francisco Dagoberto Lovos Turcios (QDDG), por el apoyo reflejado en tu amor que despertaste en mí, dedico este trabajo, porque tú fuiste mi inspiración para alcanzar este triunfo académico, que es el fruto de nuestro esfuerzo, pero Dios quiso llevarte en el último momento de nuestras vidas para que formaras parte en el reino de los cielos.

A mis amados hijos Alex Francisco y David Francisco Lovos Argueta, con amor incondicional, porque son la fuente de motivación, dándome una razón más a mi vida.

A mis hermanos, por sus oraciones y muestras de apoyo en el transcurso de mi existencia.

A mis amistades que me dieron palabras de aliento en los momentos más difíciles en mi vida y por sus muestras de cariño.

**María Ana Betty Argueta de Lovos.**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A Dios Todo Poderoso:**

**Por la vida que me regala, por la salud, por las fuerzas de seguir adelante y por brindarme la oportunidad de cumplir un sueño más a nivel profesional al culminar el programa de estudio.**

### **Gracias a mi hermano:**

**Por el apoyo incondicional en todo el tiempo requerido para finalizar un programa de estudios; brindándome su comprensión, tolerancia y motivación para seguir adelante, estando ahí cuando más lo necesitaba.**

### **A mis padres:**

**Por el apoyo moral e incondicional, que me ofrecieron a lo largo de todo el estudio realizado.**

**Tito Rosario Pereira**

## **DEDICATORIA**

### **A Dios:**

**Por su infinito misericordia y amor, la sabiduría en todo momento y la oportunidad que me dio de seguir aprendiendo, por darme la fortaleza en aquellos momentos más difíciles en mi vida.**

### **A mis padres:**

**Por convertirse en el motor de inspiración para luchar y lograr los objetivos que me propongo.**

### **A mis amigos**

**A mis amistades que me dieron palabras de aliento en los momentos más difíciles en mi vida y por sus muestras de cariño.**

**Tito Rosario Pereira**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
1.1..... Situación Problemática	16
1.2..... Planteamiento del problema	19
1.3..... Enunciado del Problema	20
1.4..... Justificación de la investigación	21
1.5..... Delimitaciones de la investigación	23
1.5.1..... Temporal	23
1.5.2..... Geográfica	23
1.5.3..... Teórica	23
1.6..... Objetivos de la investigación	24
1.6.1..... General	24
1.6.2..... Específicos	24
1.7..... Formulación de Hipótesis	24
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	25
2.1..... Marco Legal	25
2.1.1..... Constitución de la República	25
2.1.2..... Código Tributario	26
2.1.3..... Código de Comercio.	27
2.1.4.Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. ....	27
2.1.5.....Ley de Impuesto sobre La Renta	28

2.1.6.....	Código de Trabajo	29
2.1.7.....	Código de Salud	31
2.1.8.....	Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos	33
2.1.9.Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa .....		34
2.2.....	Marco Histórico (Antecedentes)	34
2.2.1.....	Antecedentes de las PYMES en El Salvador	34
2.2.2.....	Antecedentes de Lácteos de la Montaña, S. A. de C.V.	36
2.2.2.2.....	Productos y servicios	38
2.2.2.3.....	Segmento de mercado	38
2.2.2.4.....	Estructura organizacional	38
2.2.3.....	Antecedentes de la planificación y evaluación financiera.	39
2.3.....	Marco Teórico	41
2.3.1.....	Planificación y evaluación financiera	41
2.3.2.....	El plan financiero	44
2.3.3.....	Pequeña y mediana empresa o PYMES.	58
2.3.4.....	Rentabilidad	61
2.3.5.....	Valor Presente Neto (VPN)	63
2.3.6.....	TIR (Tasa interna de rendimiento)	64
2.3.7.....	Indicadores Financieros	64
2.3.8.....	El Sistema Dupont	69
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION .....		74
3.1.....	Enfoque de la Investigación	74

3.1.1.....	Tipo de Investigación	75
3.1.2.....	Método de Muestreo	75
3.1.3.....	Población	76
3.1.4.....	Tamaño de la Muestra	76
3.1.5.....	Técnicas de Investigación	76
3.1.6.....	Instrumentos	77
3.1.7.....	Validación de los Instrumentos	77
3.1.8.....	Procedimientos para la recolección de datos	77
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION .....		78
4.1.....	Presentación, Análisis e Interpretación de resultados	78
4.2.....	Conclusiones	96
4.3.....	Recomendaciones	98
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE HERRAMIENTA DE GESTIÓN FINANCIERA.		
.....		99
7.1.....	Introducción	99
7.2.....	Objetivo general	100
7.3.....	Objetivos Específicos	100
7.4.....	Importancia	101
7.5.....	Normas de Uso	101
7.6.....	Desarrollo de la propuesta	101
7.6.1.....	Propuesta de valor	101

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo realizar un análisis financiero estratégico de planificación y evaluación del rubro de productos lácteos para optimizar la rentabilidad de las pymes del sector de productos lácteos en la ciudad de San Miguel. La investigación tiene como objetivo analizar la situación financiera actual de las empresas de productos lácteos como realizan sus procesos administrativos para determinar las necesidades en su gestión, con el propósito de contribuir a mejorar la rentabilidad de la empresa. Para realizar la investigación de campo se aplicaron las técnicas de encuesta y entrevista; con dichos instrumentos se recolectó información valiosa para la investigación. Se obtuvo una muestra que nos permitió poder distribuir las encuestas a los administradores de las diferentes empresas de lácteos de San Miguel, lo cual nos dio información para seguir con la investigación. Luego de los resultados de la recolección de datos se realizó la tabulación, análisis e interpretación de los mencionados anteriormente, lo cual nos sirvió para elaborar el diagnóstico para lograr las conclusiones y recomendaciones de la investigación, y poder brindar una propuesta y herramientas para que la empresa en estudio obtenga mayor rentabilidad.

**Palabras clave:** Análisis Financiero, estratégico, planificación, evaluación, rentabilidad, productos lácteos. San Miguel.

## ABSTRACT

The main objective of this research work is to carry out a strategic financial analysis of planning and evaluation of the dairy products sector to optimize the profitability of SMEs in the dairy products sector in the city of San Miguel. The objective of the research is to analyze the current financial situation of dairy products companies as they carry out their administrative processes to determine the needs in their management, with the purpose of contributing to improve the profitability of the company. To carry out the field investigation, the survey and interview techniques were applied; With these instruments, valuable information was collected for the investigation. A sample was obtained that allowed us to distribute the surveys to the administrators of the different dairy companies in San Miguel, which gave us information to continue with the investigation. After the results of the data collection, the tabulation, analysis and interpretation of those mentioned above were carried out, which helped us to elaborate the diagnosis to achieve the conclusions and recommendations of the investigation, and to be able to provide a proposal and tools so that the company under study obtain higher profitability.

**Keywords:** Financial Analysis, strategic, planning, evaluation, profitability, dairy products. San Miguel.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas han tenido cambios esenciales, siendo necesario el análisis de la Planificación y Evaluación Financiera, identificando diferentes estrategias para optimizar la rentabilidad de las PYMES, y así obtener nuevas oportunidades de inversión, creando valor en su entorno competitivo para que los accionistas tomen las mejores decisiones financieras, que permitirán a las empresas alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, facilitando el crecimiento y desarrollo económico empresarial de la pequeña y mediana empresa (PYMES). La planificación financiera busca mantener el equilibrio financiero de cada año de la empresa. La estructura funcional se desarrolla en función de su participación en la estrategia. La misión de la empresa “Lácteos de la Montaña, S.A. de C.V.”, es ser una empresa líder en el mercado de la zona oriental, garantizando que los procesos no causen deterioro al medio ambiente, buscando el crecimiento de la empresa y bienestar de los empleados, satisfaciendo así las necesidades de los clientes actuales y potenciales mediante el suministro de un producto natural”.

El propósito de este trabajo es el de investigar y realizar un análisis de los procesos productivos de la empresa, su planificación y evaluación financiera basado en PYMES, lo cual le permitirá el logro de los objetivos planteados. La empresa está en crecimiento al llevarse a cabo esta propuesta continua su expansión, sin perder el control de sus actividades. Para la gerencia, es positivo el desarrollo de este proyecto porque le permitirá aumentar los márgenes de rentabilidad, tendrá control en la gestión de presupuesto y minimizará el riesgo.

El trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la situación actual de la empresa “Lácteos de la Montaña, S.A. de C.V.”, y así tomar en cuenta aquellos parámetros necesarios, con el propósito de contribuir a mejorar la rentabilidad de la empresa. La investigación se describe en cinco capítulos, así:

El Capítulo I, presenta el planteamiento del problema, en el que se determinan los aspectos y consideraciones precisas acerca de la realidad observada que incurren en la selección del tema, así como la situación problemática, antecedentes del problema, el enunciado del problema, Justificación, Delimitaciones, es donde se argumentan cuáles son los motivos que han influido para elegir el tema de investigación, y cuál es su trascendencia e impacto, los objetivos e hipótesis.

El Capítulo II, muestra el marco referencial que se refiere a una investigación bibliográfica a través de las diferentes fuentes de investigación tanto primarias como secundarias, asimismo se abordan fundamentos teóricos cuyos objetivos es conceptualizar los aspectos teóricos de la investigación; el Marco Legal, contiene las leyes, normativas legales vigentes, reglamentos, códigos y otras leyes aplicables; El Marco Histórico, trata de la historia de las PYMES en nuestro país ya que es considerado hoy en día como parte importante del desarrollo social y económico del país, sobre todo frente a la necesidad de generación de empleo e ingreso familiar y la historia de la planificación y evaluación financiera; posteriormente se describe el Marco Teórico, que se refiere a la planificación y evaluación financiera, rentabilidad, indicadores financieros y el sistema de análisis Dupont.

El Capítulo III, desarrolla la Metodología de la investigación, el cual contiene el Enfoque, Tipo de investigación, Método de Muestreo, Población, Tamaño de la

Muestra, Técnicas de Investigación, Instrumentos, Validación de los instrumentos y procedimientos para la recolección de datos.

El Capítulo IV, Comprende los Resultados de la Investigación, el Análisis e interpretación de resultados, una vez recopilada la información a través de las encuestas aplicadas al personal de la empresa, se procede a tabular y graficar los resultados obtenidos y así facilitar el análisis e interpretación de los resultados, las Conclusiones y Recomendaciones de los resultados obtenidos de la investigación, donde se refuerza la necesidad de hacer un análisis de planificación y evaluación financiera para optimizar la rentabilidad de la pequeña y mediana empresa (PYMES), en la Ciudad de San Miguel.

El Capítulo V, comprende la Propuesta de Herramienta de Gestión Financiera, lo cual da solución al problema investigado, donde consta el diagnóstico de la empresa y la necesidad de realizar el análisis de planificación y evaluación financiera, aplicando las mejores estrategias para contribuir y optimizar la rentabilidad de las PYMES, del sector de productos alimenticios en la Ciudad de San Miguel, caso de estudio en la empresa Lácteos de la Montaña, S. A. de C. V., con el propósito de que sea utilizada por la entidad.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Situación Problemática**

En la Ciudad de San Miguel existen pequeñas y medianas empresas, dedicadas al procesamiento de alimentos, pero se estima que la mayoría de ellas no realizan una planificación financiera adecuada, porque no desarrollan mejoras continuas, apoyadas en los resultados operacionales y financieros, promoviendo tanto la búsqueda como la

aplicación de nuevas técnicas, lo cual les limitan a lograr sus objetivos empresariales y financieros, como la optimización de su rendimiento económico y la reducción de riesgos financieros en sus inversiones.

Una de las principales virtudes que posee la planificación y evaluación financiera es que ayuda a determinar los diferentes escenarios que a futuro tendrán los empresarios y/o inversionistas, y de esa forma se incrementa la rentabilidad a través del tiempo, asimismo para permanecer en el mercado deben contar con una planificación financiera oportuna y adecuada a las PYMES, se considera determinante en este proceso la gestión de los recursos económicos, estas entidades debido a la falta de conocimiento de los administradores no llegan a su madurez económica-financiera, siendo un riesgo no contar con una guía que mejore la rentabilidad para una toma de decisiones oportuna, con el fin de identificar las estrategias a seguir, y ejecutarlo en el tiempo adecuado, por esta razón, las organizaciones empresariales deben realizar oportuna y continuamente planificación financiera estratégica que permita mejorar los procesos existentes e identificar las áreas de las empresas que se encuentran sin una adecuada operatividad empresarial y que requieran atención para mejorar su gestión, para lograr los objetivos planteados, tomando en cuenta el medio en el que se desenvuelven.

Esta situación, permite que la planificación financiera, sea como herramienta alternativa, eficaz, útil y de ayuda en las organizaciones empresariales, por su capacidad de adaptarse a las necesidades y características de estas, proporcionando beneficios sostenibles en el tiempo, para esto, es necesario que la empresa Lácteos de la Montaña, S.A. de C.V., posea tendencias estratégicas y económicas tradicionales

que se vienen aplicando en forma consistente y permanente desde hace años, fundamentalmente dichas estrategias fueron diseñadas y aplicadas por el dueño de la empresa, situación que a lo largo de su existencia comercial le ha dado resultados estándares con características de una gestión aparentemente eficiente; pero como es de conocimiento pleno las empresas modernas y prosperas hoy en día necesitan tener la capacidad de adaptarse no solamente a los cambios tecnológicos de nuestra época, sino también la implementación y ejecución de planes estratégicos más modernos y actuales que nos permitan potenciar a la empresa sobre todo haciéndola más competitiva, rentable y exitosa en toda su gestión empresarial, asumiendo el liderazgo frente a las demás empresas del mismo sector comercial.

A medida que la empresa crezca y se involucre en un mayor número de actividades propias de su gestión empresarial, ésta se concentra mucho más en los retos y desafíos diarios del manejo de las operaciones regulares que realiza, como son, la parte operativa, el área administrativa, contable, financiera y laboral entre otros. Lo mencionado anteriormente hace que a la organización le falten recursos actuales y modernos para implementar por lo menos el 80% de su plan estratégico, es decir, el plan que maneja la empresa se ha convertido sólo en una “lista de deseos” o de buenas intenciones en lugar de un documento que guie las acciones futuras de la organización en términos de eficiencia, modernidad y liderazgo empresarial.

La ausencia o deficiente elaboración de un análisis financiero estratégico con el que se pueda hacer una revisión y retroalimentación de lo sucedido en la empresa, con el producto, el mercado, con la competencia y con el manejo de los recursos financieros, lo cual conlleva a la empresa a un crecimiento no controlado, lo que

significa un mal cálculo en el suministro de recursos humanos, tecnológicos y financieros ya que en ocasiones puede haber exceso o escasez de recursos. El diagnóstico que tiene esta organización empresarial, es que sirve los recursos para cubrir necesidades de carácter temporal y diario; mas no tiene recursos que le pueden ser de utilidad y de abastecimiento para la empresa en el futuro.

Considerando lo anterior se debe de implementar y considerar la aplicación de un Plan Financiero Estratégico óptimo que permita al propietario de la empresa, tener una visión más amplia y clara de lo que desea y cómo lograrlo, a través de la toma de decisiones más ágiles y acertadas en su gestión, a fin de lograr un mayor grado de rentabilidad y competitividad, utilizando como base la información económico-financiera de la empresa. Finalmente por lo indicado, se plantea el presente tema y/o problema de investigación de un “ANÁLISIS FINANCIERO ESTRATEGICO DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACION PARA OPTIMIZAR LA RENTABILIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR DE PRODUCTOS LACTEOS EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL”; como una propuesta para aportar nuevos conocimientos que coadyuven a que la empresa u organización empresarial pueda acceder a un tiempo de modernidad, prosperidad y a aplicar planes estratégicos financieros eficientes y rentables para la empresa Lácteos de la Montaña, S.A. de C.V.

## **1.2. Planteamiento del Problema**

La empresa “Lácteos de la Montaña, S. A. de C. V.”, inició con capital propio y con los ahorros que poseían la familia, formaron la empresa, dedicada a la elaboración de productos lácteos, inscrita bajo el número 00039, del libro 1,531, de registro de

sociedades de fecha dos de junio del dos mil, con Número Identificación Tributaria 1217-240500-102-1, y matrícula de comerciante social número 2001034194.

La empresa desde su conformación ha desarrollado sus actividades de manera poco estructurada, realizando labor comercial y una pobre planificación y evaluación financiera para optimizar la rentabilidad de las PYMES; asimismo carecen del análisis financiero estratégico para obtener mejores oportunidades de crecimiento económico y proyecciones futuras del negocio, el direccionamiento estratégico actual, carece de planteamientos técnicos que fuesen producto de un análisis riguroso de la situación real de la empresa, ya que no tienen definido su crecimiento, consolidación y rentabilidad, por lo que necesitan estrategias que les permita crecer, obtener y optimizar su rentabilidad.

Para resolver esta problemática se elaborará un Análisis Financiero Estratégico de Planificación y Evaluación para Optimizar la Rentabilidad de las Pymes en la empresa “Lácteos de la Montaña, S. A. de C. V., para el mejoramiento de la planificación financiera, también es de mencionar que la investigación se realizó en base a los estados financieros de la empresa “Lácteos de la Montaña, S. A. de C. V.”, asimismo se efectuó el análisis DUPONT, el Valor Actual Neto (VAN), y finalmente se realizó una proyección de flujos de efectivo para los próximos 5 años, enmarcados en la planificación financiera a largo plazo.

### **1.3. Enunciado del Problema**

¿Contribuye el análisis financiero estratégico de planificación y evaluación para optimizar la rentabilidad de las PYMES del sector de productos alimenticios en la Ciudad de San Miguel? Caso de estudio: Lácteos de La Montaña, S. A. de C. V.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

Las empresas procesadoras de productos lácteos en la Ciudad de San Miguel, están limitadas en su crecimiento financiero y económico debido a que no tienen una planificación y evaluación financiera que les permita tomar decisiones oportunas en sus negocios, aunado a eso la falta de capacitaciones del personal que ocupan cargos importantes y la falta de instrumentos influye, en las buenas oportunidades de negocio no se aprovechen afectando la rentabilidad que se espera.

El objetivo principal de la planificación y evaluación financiera en una empresa es reducir el riesgo y beneficiarse al máximo de las oportunidades de los recursos financieros, y para ello se debe recurrir a diversas técnicas y herramientas que ayuden al cumplimiento de la meta económica establecida, la planificación financiera estratégica cobra vital importancia en cualquier organización, ya que constituye una herramienta capaz de planear escenarios futuros, adaptarse al entorno y definir estrategias para alcanzar los objetivos. Es necesario destacar, que si la organización no sustenta sus finanzas acordes a un proceso de planificación adecuado y efectúa el control exhaustivo a las desviaciones que con el paso del tiempo se puedan detectar; por eso es importante introducir instrumentos de planificación que proporcionen herramientas de análisis y control financiero para la ayuda en la toma de decisiones. Partiendo de este hecho, es importante que se tenga muy en cuenta que el diseño y/o reestructuración de una planificación financiera. La empresa Lácteos de la Montaña, S. A. de C. V., es un establecimiento que ha mantenido sus operaciones en un mercado de relativa competitividad y con estrategias financieras consistentes, que tiene que afrontar los cambio acelerados.

Con la investigación se pretende aplicar la teoría y los conceptos acerca de la planeación financiera para que la empresa pueda encontrar la solución a la falta de procesos para la toma de decisiones, la falta de compromiso con los trabajadores y con los clientes, la disminución de sus ingresos y de su rentabilidad. Tanto los enfoques y conceptos como el modelo de planificación financiera permitirán al investigador contrastar la teoría con la realidad de la empresa.

La investigación que se realiza tiene un aporte de nuevos conocimientos y estrategias para la empresa que permitirá mantener su posicionamiento mejorando los procesos y sistemas internos de la organización, de modo que esto se vea reflejado en una mayor rentabilidad a través del manejo óptimo de los recursos.

La implementación de una planificación financiera, facilitara a la empresa mejorar el proceso en la toma de decisiones relativas a la situación de la entidad, incluyendo el estudio de la composición de los activos, el nivel y estructura de financiación (pasivo), el análisis de los indicadores financieros de la empresa, las proyecciones a corto, mediano y largo plazo, entre otras, a fin de determinar su rendimiento actual y su sostenibilidad futura, además de anticiparse a cambios para seguir manteniendo y mejorando su ventaja competitiva.

La elaboración del análisis financiero estratégico de planificación y evaluación para optimizar la rentabilidad de las PYMES de la empresa "Lácteos de La Montaña, S. A. de C. V.", es necesario teniendo en cuenta que la empresa se enfrenta a un mercado cada día más competitivo, por esta razón se requiere su implementación para que le permita a la empresa operar eficazmente, teniendo claro cuales son sus

oportunidades de negocio, a la vez va a permitir aportar nuevos conocimientos acerca de la importancia que tiene la planificación financiera.

## **1.5. Delimitaciones de la investigación**

### **1.5.1. Temporal**

El presente estudio de investigación se realizó en la empresa Lácteos de la Montaña, S. A. de C. V., de la Ciudad de San Miguel, del 03 de enero al 30 de noviembre de (2021, con el propósito de diseñar una herramienta para el análisis financiero estratégico de planificación y evaluación para optimizar la rentabilidad de las Pymes del sector de productos lácteos en la Ciudad de San Miguel.

### **1.5.2. Geográfica**

El estudio se realizó en la empresa denominada Lácteos de la Montaña, S. A. de C. V., considerando lo que establece las PYMES, tomando la base de datos de la Cámara de Comercio de San Miguel, La Norma Salvadoreña NSO 67.30.01:04, de productos lácteos, El Código de Trabajo, Ley del ISSS y su Reglamento, y otras normativas relacionadas.

### **1.5.3. Teórica**

El estudio se elaboró de acuerdo con la herramienta de planificación y evaluación financiera para mejorar la rentabilidad de las PYMES del sector de productos alimenticios en el departamento de San Miguel, y a las disposiciones legales existentes y en concordancia con las normas y leyes aplicables, la investigación se desarrolló en la empresa denominada Lácteos de la Montaña, S. A. de C. V.

## **1.6. Objetivos de la Investigación**

### **1.6.1. General**

Proponer un análisis de planificación financiera, que permita a la empresa utilizar apropiadamente sus recursos existentes, generando una mayor rentabilidad y optimización de las PYMES del sector de productos lácteos en la ciudad de San Miguel.

### **1.6.2. Específicos**

- Analizar si los estados financieros son una herramienta para la evaluación y proyección de la rentabilidad de la empresa.
- Estudiar e interpretar los objetivos y las metas de una eficiente planificación financiera estratégica empresarial.
- Realizar el diagnóstico de la situación financiera, con la finalidad de evaluar la rentabilidad y conocer los factores que afectan y/o benefician a la empresa.

## **1.7. Formulación de Hipótesis**

### **1.7.1. General**

El análisis de planificación financiero, facilitará a la empresa utilizar los recursos existentes, para lograr una mayor rentabilidad y optimización en la sociedad de productos lácteos La Montaña, S. A. de C.V. en la ciudad de San Miguel.

### **1.7.2. Específicos**

- Los estados financieros serán una herramienta para la evaluación y proyección de la rentabilidad de la empresa.
- Los objetivos y las metas permitirán una eficiente planificación financiera estratégica empresarial.

- El diagnóstico de la situación financiera, contribuirá a evaluar la rentabilidad y conocer los factores que afectan y/o benefician a la empresa.

## **CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL**

### **2.1. Marco Legal**

Es la base legal y normativa sobre la cual se fundamenta la existencia de la investigación que corresponden a las empresas PYMES, que regulan su creación y forma de operar.

#### ***2.1.1. Constitución de la República***

En la Constitución de la República, en los Artículos 101 y 102, señala sobre el orden y desarrollo económico.

### **TÍTULO V**

#### **ORDEN ECONÓMICO**

El Artículo 101, el orden económico debe responder esencialmente a principios de justicia social, que tiendan a asegurar a todos los habitantes del país una existencia digna del ser humano.

El Estado promoverá el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos. Con igual finalidad, fomentará los diversos sectores de la producción y defenderá el interés de los consumidores.

Artículo 102. Se garantiza la libertad económica, en lo que no se oponga al interés social. Asamblea Legislativa. El Salvador,( 2014), pág. 21

### **2.1.2. Código Tributario**

Las PYMES son regidas por el Código Tributario, está con el fin de normar el marco jurídico tributario, con el fin de regular la relación con el fisco.

## **TÍTULO I**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

#### **CAPÍTULO I**

### **FINALIDAD, ÁMBITO DE APLICACIÓN, PRINCIPIOS GENERALES APLICABLES A LAS ACTUACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA Y DERECHOS DE LOS ADMINISTRADOS**

El Artículo 1, del Código tributario contiene los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria.

## **TÍTULO II**

### **LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA**

#### **CAPÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES**

El Artículo 16, establece la obligación tributaria es el vínculo jurídico de derecho público, que establece el Estado en el ejercicio del poder de imponer, exigible coactivamente de quienes se encuentran sometidos a su soberanía, cuando respecto de ellos se verifica el hecho previsto por la Ley y que le da origen.

El Artículo 30, establece: Se considera sujeto pasivo para los efectos del presente Código, el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias sea en calidad de contribuyente o en calidad de responsable. Ministerio de Hacienda. El Salvador, (2000), págs. 2, 6.

### **2.1.3. Código de Comercio.**

Las PYMES realizan actos de comercio y cosas mercantiles, por lo tanto, están regidos por el Código de Comercio.

#### **Título Preliminar**

#### **Disposiciones Generales**

El Artículo 1, señala que los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en el código de comercio y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a falta de éstos, por las normas del código civil.

El Artículo 2, establece: Son comerciantes: I- Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales. II- Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales. Se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto cuando se abra un establecimiento mercantil donde se atienda al público. Los extranjeros y las sociedades constituidas con arreglo a las leyes extranjeras podrán ejercer el comercio en El Salvador con sujeción a las disposiciones de este Código y demás leyes de la República. Ministerio de Economía, El Salvador, (1970), pág. 1.

### **2.1.4. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.**

Las PYMES se rigen bajo la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios para darle cumplimiento a la normativa.

#### **TÍTULO PRELIMINAR**

#### **DEL IMPUESTO**

El Artículo 1, señala: La ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y la prestación de servicio establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

## **CAPÍTULO I**

### **Transferencia de Bienes Muebles Corporales**

El Artículo 4, señala: Constituye hecho generador del impuesto, la transferencia de dominio a título oneroso de bienes muebles corporales. Ministerio de Hacienda, El Salvador, (1992), págs. 2,3.

#### ***2.1.5. Ley de Impuesto sobre La Renta***

Los impuestos por las ganancias de las PYMES están regidos por la Ley de Impuesto Sobre la Renta.

## **TÍTULO I**

### **CAPÍTULO ÚNICO**

#### **RENTAS GRAVADAS**

El Artículo 1, establece: La obtención de rentas por los sujetos pasivos en el ejercicio o período de imposición de que se trate genera la obligación de pago del impuesto establecido en la Ley de impuesto sobre la renta.

## **TÍTULO II**

### **CAPÍTULO ÚNICO**

#### **SUJETOS**

El Artículo 5, dice: Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto, obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquéllos que realizan el supuesto establecido en el artículo 1 de esta ley, ya se trate: a) de personas naturales o jurídicas domiciliadas o no; b) de las sucesiones y los fideicomisos domiciliados o no en el país; c) de los artistas, deportistas o similares domiciliados o no en el país, sea que se presenten individualmente como personas naturales o bien agrupados en conjuntos; y, d) las sociedades irregulares o de hecho y la unión de personas. Para los efectos de esta ley, se entiende por conjunto, cualquier agrupación de personas naturales, no domiciliadas, independientemente de la organización que adopten, sea jurídica o, de hecho, que ingresen al país de manera temporal y con cualquiera de los fines enumerados en el inciso precedente. Para los efectos de esta ley, se comprenderá por sujetos relacionados; países, estados o territorios con regímenes fiscales preferentes de baja o nula tributación o paraísos fiscales, lo regulado en el Código Tributario. Ministerio de Hacienda, El Salvador,(1991), págs. 1,7.

### **2.1.6. Código de Trabajo**

Las PYMES son empresas que en su mayoría cuentan con un número de empleados mayores a 4 personas y es necesario proteger los colaboradores, por lo cual se rigen bajo el Código de Trabajo. Este tiene por objeto armonizar las relaciones entre patrono y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones.

## **TÍTULO PRELIMINAR**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

#### **CAPÍTULO ÚNICO**

El Artículo 1, establece: El código de trabajo tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos, obligaciones y se funda en principios a que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

El Artículo 3,

señala: Se presume de derecho que son representantes del patrono en sus relaciones con los trabajadores: los directores, gerentes, administradores, caporales y, en general, las personas que ejercen funciones de dirección o de administración en la empresa, establecimiento o centro de trabajo. Los representantes patronales en sus relaciones con el patrono están ligados por un contrato de trabajo.

## **LIBRO PRIMERO DERECHO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

### **TÍTULO PRIMERO CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

#### **CAPÍTULO I**

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

El Artículo 17, señala:

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario. Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador.

(Ministerio de Trabajo, El Salvador, (1972), págs. 1-2, 4-5).

### **2.1.7. Código de Salud**

Por tipo de actividad que realizan las PYMES, necesitan regirse por el Código de Salud, que se encarga de desarrollar principios constitucionales relacionados con la salud pública y asistencia social de los habitantes de la República.

## **TÍTULO PRELIMINAR**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

#### **CAPÍTULO ÚNICO**

El Artículo 1, establece: El Código salud tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales relacionados con la salud pública y asistencia social de los habitantes de la República y las normas para la organización funcionamiento y facultades del Consejo Superior de Salud Pública, del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y demás organismos del Estado, servicios de salud privados y las relaciones de éstos entre sí en el ejercicio de las profesiones relativas a la salud del pueblo.

## **SECCIÓN DOCE**

### **Alimentos y Bebidas**

El Artículo 88, señala la importación, fabricación y venta de artículos alimentarios y bebidas, así como de las materias primas correspondientes, deberán ser autorizadas por el Ministerio, previo análisis y registro. Para este efecto, la autoridad de salud competente podrá retirar bajo recibo, muestras de artículos alimentarios y bebidas, dejando contra muestras selladas. Para importar artículos de esta naturaleza; deberá estar autorizado su consumo y venta en el país de origen por la autoridad de salud

correspondiente. En el certificado respectivo se deberá consignar el nombre del producto y su composición.

El Artículo 90, dice que todo alimento o bebida que no se ajuste a las condiciones señaladas por este Código o a los reglamentos respectivos, será retirado de su circulación, destruido o desnaturalizado, para impedir su consumo, sin más requisitos que la sola comprobación de su mala calidad, debiendo levantarse un acta de decomiso y de destrucción que presenciara el propietario o encargado de tal alimento o bebida, quedando relevado de toda responsabilidad el empleado o funcionario que verificare el decomiso.

El Artículo 91, establece:

Para el efecto de dar cumplimiento a las disposiciones de esta sección, los propietarios o encargados de establecimientos o empresas destinadas a la importación, fabricación, manipulación, embasamiento, almacenamiento, distribución, expendio o cualquiera otra operación relativa a los alimentos o bebidas, están obligados a permitir a los funcionarios o empleados del Ministerio debidamente acreditados como tales, el libre acceso a los locales de trabajo y la inspección de las instalaciones, maquinarias, talleres, equipos, utensilios, vehículos, existencia de alimentos y bebidas y facilitar la toma de las muestras que sean necesarias; de acuerdo con las normas correspondientes, dejando siempre contra muestras selladas.

Ministerio de Salud, El Salvador, (1988), págs. 2,25,27.

### **2.1.8. Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos**

Las empresas tienen que registrarse bajo la Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos.

## **CAPÍTULO I**

### **OBJETO DE LA LEY**

El Artículo 1, dice que la presente Ley tiene como objetivo prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento.

### **SUJETOS DE APLICACIÓN DE LA LEY Y SUJETOS OBLIGADOS**

El Artículo 2, establece que la presente ley será aplicable a cualquier persona natural o jurídica aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente; quienes deberán presentar la información que les requiera la autoridad competente, que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen. (2) (3) sujetos obligados son todos aquellos que habrán de, entre otras cosas, reportar las diligencias u operaciones financieras sospechosas y/o que superen el umbral de la ley, nombrar y capacitar a un oficial de cumplimiento, y demás responsabilidades que esta ley, el reglamento de esta, así como el instructivo de la UIF les determinen. (2) (3) se consideran sujetos obligados por la presente ley, los siguientes:

20) Cualquier otra institución privada o de economía mixta, y sociedades mercantiles. Ministerio de Justicia, El Salvador, (1997), págs. 2-4.

### **2.1.9. Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa**

#### **TÍTULO I**

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

#### **CAPÍTULO ÚNICO**

El Artículo 1, dice que la presente Ley tiene por objeto fomentar la creación, protección, desarrollo y fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas, en adelante también denominadas MYPE, y contribuir a fortalecer la competitividad de las existentes, a 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, y constituye 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. (Ministerio de Economía, El Salvador, (2014), pág. 6).

### **2.2. Marco Histórico (Antecedentes)**

#### **2.2.1. Antecedentes de las PYMES en El Salvador**

Durante la década de (1960) comenzó a reconocerse que el comportamiento individual podía considerarse entre los factores que ejercen una influencia importante sobre la capacidad y dirección y el desarrollo de la Pequeñas y Medianas Empresas denominadas en adelante PYMES.

El Salvador ha tenido que luchar en las últimas dos décadas con sobreponerse a su guerra civil (1979 a 1991), a desastres naturales como huracanes en (1998) y los terremotos del (2001), sumarse a la integración comercial de la región, desarrollar su

economía y generar progreso social. (Castillo Aguilera, y otros, (2013- 2014), págs. 5-6).

En los últimos veinte años se constituye uno de los períodos de los más grandes sobre las PYMES y el sector de alimentos, el desarrollo sostenible de nuestro país depende entre otros factores, de la capacidad de las empresas salvadoreñas de asumir exitosamente el desafío que plantea la economía global a las economías nacionales.

Molina & Guzmán, (2010), págs. 7-8

El sector PYMES es considerado hoy en día como parte importante del desarrollo social y económico del país, sobre todo frente a la necesidad de generación de empleo e ingreso familiar. Surgieron diversos programas administrados por instituciones públicas y privadas, que tienen como objetivo fomentar y desarrollar el potencial de todos los sectores y en especial el de las PYMES.

El conflicto armado se volvió un hecho realmente negativo para el sector privado, como consecuencia de esto, el país experimentó una fuga de capitales, ya que muchas de las grandes empresas retiraron sus inversiones del país. La situación del desempleo se profundizó en el sector formal lo que impulsó la búsqueda de otras alternativas para obtener ingresos, dando surgimiento a un número importante de micros y pequeñas empresas, algunas de las cuales han logrado un desarrollo considerable.

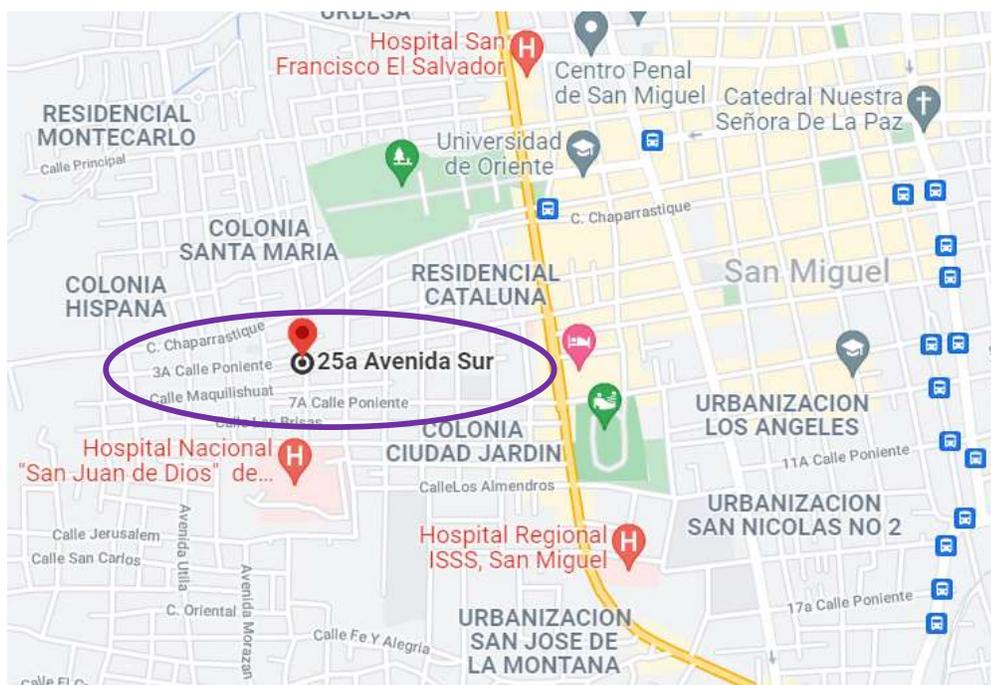
Dentro de los factores internos que influyeron a un lento crecimiento de la PYMES en El Salvador se encuentra el poco acceso a crédito, bajos niveles de acumulación de capital, escasa división del trabajo, utilización de técnicas rudimentarias y mano de obra poco calificada, bajos niveles de productividad,

inadecuadas políticas administrativas organizacionales, y generación de ingresos irregulares e inestables.

Según el Ministerio de Economía de El Salvador, el 50 por ciento de la población económicamente activa trabaja en condiciones de informalidad. Las iniciativas gubernamentales se han encaminado a aumentar la formalidad y la calidad del empleo mediante el fortalecimiento de la productividad de las empresas y los servicios locales que fomentan la creación de empleo. Además, el Gobierno ha ejecutado programas específicos destinados a fortalecer a las PYMES y está sopesando establecer alianzas de colaboración público-privada para promover la creación de vínculos empresariales productivos con las empresas multinacionales. Organización Internacional del Trabajo, (2016), pág. 10.

### **2.2.2. Antecedentes de Lácteos de la Montaña, S. A. de C.V.**

Está ubicada en la 3ª calle poniente número 1,315 en colonia Ciudad Jardín, del Departamento de San Miguel, fundada en (1984) con una visión de empresa, siendo los fundadores la Sra. Gloria Santos de Romero, Mario Antonio Romero Salgado y sus tres hijos.



La empresa desde su inicio se ha dedicado a la elaboración de quesillo, queso duro blando, queso fresco y crema pasteurizada, la cual fue necesario para iniciar su producción y así se contrataron a cuatro empleados y la empresa funcionaba como persona natural, distribuyendo sus productos en la ciudad de San Miguel, a medida que sus productos eran aceptados por los clientes se ha convertido en sociedad denominada como Lácteos de la Montaña, S. A. de C.V., por lo que se pretende mantener el negocio, crecer e innovar en la industria. Como sociedad comenzó a diversificar sus productos y la panificación paso a segundo plano. La empresa inició con capital propio con los ahorros que poseía la familia, adquirieron un vehículo para la distribución de los productos. Esta información fue proporcionada por uno de los fundadores de la empresa.

### **Misión, Visión y Valores**

El objetivo de la empresa es ofrecer productos de alta calidad para lograr la plena satisfacción de nuestros clientes, y obtener beneficios económicos, según se especifica en nuestras declaraciones de misión y visión.

**Misión** “Ser una empresa líder en el mercado de lácteos, garantizando que nuestros procesos no causen deterioro al medio ambiente, buscando el crecimiento de nuestra empresa y bienestar de nuestros empleados, satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales mediante el suministro de un producto natural”.

**Visión** “Ser una empresa confiable, sólida y en crecimiento continuo, posicionada en el mercado local con cobertura a nivel nacional, presentando innovaciones tecnológicas en los sistemas de producción y distribución, que ofrezca un

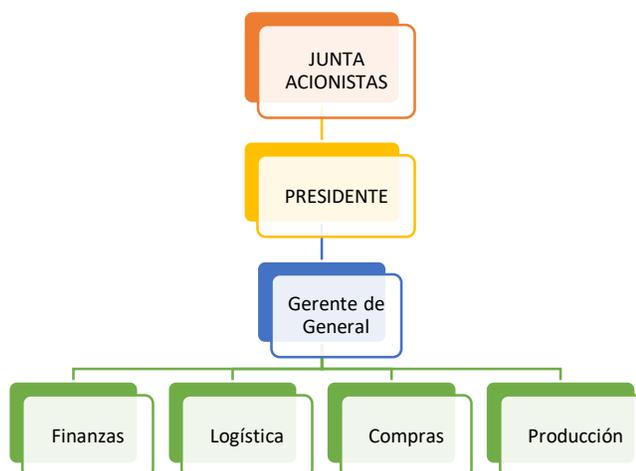
amplio portafolio de productos para la satisfacción de nuestros clientes y el crecimiento continuo de nuestra organización”.

**Valores:** Compromiso con el cliente, Honestidad, Trabajo en equipo, Responsabilidad.

**2.2.2.1. Productos y Servicios** La empresa nació como persona natural inició con la producción de quesillo, queso duro blando, queso fresco y crema, lo cual era distribuido en la colonia y luego se fue extendiendo a la Ciudad de San Miguel. Con los años fue diversificando sus productos produciendo la crema pasterizada, el queso con loroco, queso duro viejo, queso de terrón y queso con chile, la empresa tiene un servicio personalizado con sus clientes para mejorar sus ventas. Por ahora está invirtiendo en una novedosa planta de producción para mejorar la calidad de los productos y ofrecer nuevos productos al mercado.

**2.2.2.2. Segmento de Mercado** La atención primordial de la empresa es en la Ciudad de San Miguel, y atiende el segmento de mercado de restaurantes, comida rápida, pequeños negocios de comida y a los clientes en general.

**Estructura Organizacional** La estructura de empresa está constituida bajo régimen de Representante Legal. Y su organigrama se muestra así.



Fuentes: Administración lácteos de La Montaña, S. A. de C. V.

### **2.2.3. Antecedentes de la Planificación y Evaluación Financiera.**

Surge en el campo de la organización de empresas en los años cincuenta y es una consecuencia del traslado al campo, de algunos de los principios de planificación del desarrollo previamente utilizados, permite realizar una proyección sobre los resultados por alcanzar en las compañías ya que estudia la relación de proyecciones de ventas, ingresos, activos o inversiones y financiamiento, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, a fin de decidir, posteriormente, la forma de satisfacer los requerimientos financieros.

El nacimiento de las grandes corporaciones por una parte y la necesidad de herramientas para la coordinación que abarcaran períodos superiores a un año tuvieron como consecuencia la búsqueda de herramientas de planificación a corto plazo encaminadas a lograr la coordinación y coherencia de los objetivos de las organizaciones.

El análisis económico-financiero se realizan por medio de proyecciones de las diversas decisiones de inversión, financiamiento y se analizan los efectos de las

diferentes alternativas, donde los resultados financieros alcanzados serán el producto de las decisiones que se vayan a tomar. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se encuentra ahora y hacia dónde va; si las cosas resultan desfavorables, debe tener un plan de apoyo de modo que no se encuentre desprotegida sin alternativas financieras, estos pasos llevan a un plan o estrategia financiera que abarcan decisiones de inversión, financiamiento y dividendos de las compañías, porque los resultados financieros de las empresas son productos de dichas decisiones.

Las finanzas se ocupan del financiamiento e inversión necesarios para incrementar el valor en las empresas, sin embargo, no siempre ha sido así, fue a partir de la crisis de (1929) en Estados Unidos de Norteamérica cuando muchas empresas quebraron, a partir de ese entonces es necesario hacer análisis de la evaluación del desempeño financiero de las empresas y, con base en él, formular una planificación financiera que ayude a resolver los problemas concernientes en la obtención de recursos (con un criterio donde se usen fuentes al menor costo posible y condiciones posibles para su pago), así como los relacionados a la aplicación de recursos en activos de la empresa, es decir, las inversiones. Las decisiones de financiamiento e inversión combinadas se enfocan a aumentar los beneficios de las empresas. De (1950) a (1959) la dirección financiera ha ido adoptando su actual aspecto. El papel del director financiero ya no es solamente obtener fondos, sino la concreta aplicación de estos. Los departamentos técnicos tienen en proporción menos influencia que antes a la hora de seleccionar las inversiones. Se da ahora menos importancia al balance que

a la cuenta de ganancias o pérdidas, y se da más importancia al flujo de caja que al beneficio por acción”. Morales Castro & Morales Castro, (2014), págs. 8-9.

## **2.3. Marco Teórico**

### **2.3.1. Planificación y Evaluación Financiera**

La planificación financiera establece la técnica de cómo se lograrán las metas; además, representa la base de toda la actividad económica de la empresa. Asimismo, pretende la previsión de las necesidades futuras de modo que las presentes puedan ser satisfechas de acuerdo con un objeto determinado, que se establece en las acciones de la empresa. Según Joaquín Moreno,

“La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”. La planificación financiera define el rumbo que tiene que seguir una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos, tiene como propósito mejorar la rentabilidad, establecer la cantidad adecuada de efectivo, así como de las fuentes de financiamiento, fijar el nivel de ventas, ajustar los gastos que correspondan al nivel de operación, etcétera. (Morales Castro & Morales Castro, (2014), pág. 7).

Otra definición que podemos mencionar: Técnica de la administración financiera con la cual se pretende el estudio, evaluación y proyección de la vida futura de una organización u empresa, visualizando los resultados de manera anticipada. Robles Morán, (2012), pág. 15.

**2.3.1.1. Etapas de la Planificación Financiera** Para la realización de un plan maestro integral se requiere que se apliquen las siguientes etapas:

- a) Preiniciación
- b) Elaboración
- c) Ejecución
- d) Control
- e) Evaluación

**a) Preiniciación** Es la fase de diagnóstico, en la cual se revisan la visión, misión y objetivos de la empresa a fin de determinar su pertinencia en el tiempo y definición de los objetivos específicos para el año siguiente, basado en los logros del ejercicio corriente. Se evalúan los presupuestos anteriores para conocer la adecuación actual de los parámetros utilizados anteriormente (márgenes de utilidad, participación en el mercado, rentabilidad), se analizan las tendencias, los factores ambientales e internos (análisis FODA), sentando las bases para la toma de decisiones que dará como resultado el planeamiento estratégico y táctico, el cual posteriormente será cuantificado en los presupuestos.

**b) Elaboración** Para elaborar el presupuesto es necesario tener el POA (plan operativo anual), el cual adquirirá dimensión monetaria a través del presupuesto. Como se dijo anteriormente, se comenzará por el presupuesto de ventas, según los objetivos de mercadeo fijados por la organización y se tomarán las decisiones sobre, precio, distribución, crédito y promociones que se

utilizarán. Según los estimados de ventas y las políticas de inventarios, se programarán las cantidades a producir.

- c) Ejecución** Durante el proceso de ejecución presupuestaria, se asumen todos los principios presupuestarios de dirección que ayuda en la toma de decisiones durante el ejercicio. El seguimiento de los objetivos organizacionales y el desempeño gerencial se llevará a través de la etapa de control.
- d) Control: monitoreo o seguimiento** Como todo proceso de control, el control presupuestario tiene varias fases: en una primera, se establecen los estándares de desempeño, es decir, aquellos parámetros que me van a permitir saber cuáles diferencias son aceptables y cuales tienen que ser estudiadas y corregidas. Esta fase se define cuando diseñamos los informes de desempeño y se revisa anualmente para adaptarlas al entorno. Durante el proceso de control propiamente dicho, se mide el desempeño, luego lo compara con lo planificado, establece las diferencias absolutas y relativas, analizándolas a fin de tomar las medidas correctivas cuando fuera el caso.
- e) Evaluación** Una vez finalizada la ejecución presupuestaria y el período económico o fiscal, se elaborará un informe de desempeño integral de todos los aspectos del presupuesto, desde su planificación, de manera que sirva para la planeación del siguiente período. Este informe dará cuenta del cumplimiento de los objetivos previstos, sirviendo como base para el proceso de re-planificación.
- Burbano Ruiz, (2005), págs. 44-48.

**2.3.1.2. Clases de Planificación Financiera** Existen dos tipos de planificación financiera a corto plazo y a largo plazo. La planificación financiera de corto plazo rara vez va más allá de un año. La empresa busca asegurarse de que tendrá el dinero suficiente para pagar sus compromisos y que sus condiciones de endeudamiento y préstamos a corto plazo le favorezcan. El proceso de planificación a largo plazo sólo considera las inversiones de capital globales de los negocios. Se agregan un gran número de pequeños proyectos de inversión y de hecho se le integra como proyecto único.

**2.3.1.3. Técnicas de Planificación Financiera.** Para llevar a cabo la planificación financiera se cuenta con diferentes técnicas, las mismas son de mucha ayuda para las empresas.

- Estados Financieros
- Análisis Situación Financiera: Análisis vertical, horizontal, razones financieras y análisis Du Pont.
- Estudio punto equilibrio.
- Elaborar Presupuestos.
- Realizar estados financieros proforma.

### **2.3.2. El Plan Financiero**

Es el resultado de una planificación financiera, el cual debe tener los siguientes elementos:

- a) Objetivos financieros.
- b) Política financiera.
- c) Estrategia financiera.

- d) Supuestos adoptados.
- e) Plan de inversiones.
- f) Estructura de financiamiento.
- g) Ingresos y gastos.
- h) Proyección de los estados financieros.

La estructura de capital (apalancamiento financiero) y las políticas de dividendos representan los aspectos básicos de la política financiera. Un plan financiero debe tener un estado de resultados proyectado, un flujo de caja y un balance general proyectado, los mismos que constituyen el resultado final de dicho plan. Puente Riofrío, Viñán Villagrán, & Aguilar Poaquiza, (2017), págs. 4-5.

**2.3.2.1. Planificación Financiera a Corto Plazo** La planificación financiera a corto plazo se encarga directamente en los activos y pasivos menores a un año. Tanto activos como pasivos a corto plazo representan el fondo de maniobra (CNT). El presupuesto anual es la herramienta más importante para la planificación a corto plazo, en la cual se debe considerar:

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de producción.
- Presupuesto requerimientos de materiales y materia prima.
- Presupuesto de compra de materiales y materia prima.
- Presupuesto de mano de obra.
- Presupuesto de gastos de fábrica y por ende del costo unitario de producción.
- Presupuesto de inventarios.
- Presupuesto del estado de costo de producción.

- Presupuesto de costo de venta.
- Presupuesto de gastos operativos (Administrativo y Venta).
- Presupuesto del gasto financiero.
- Estados financieros presupuestados.

**2.3.2.2. Planificación Financiera a Largo Plazo** La planificación financiera a largo plazo define el marco de desarrollo de la empresa en función del ritmo de crecimiento del activo, de las modalidades de financiamiento (interno y externo), y condiciones de equilibrio financiero. Este tipo de planificación involucra dos partes. La primera el análisis de la situación mundial y la segunda basada en la elaboración de un programa detallado que facilite la obtención de información y resultados a largo plazo. La ejecución de este proceso necesita la práctica de las políticas, así como controlar su ejecución, las mismas que serán las tareas de la planificación financiera a corto plazo. Los objetivos de la empresa mediante la planificación financiera a largo plazo son:

- a) Proporcionar una imagen de lo que será la empresa.
- b) Mantener un curso sostenido de acción.
- c) Toma de decisiones.
- d) Evaluar el factor humano clave.
- e) Facilitar el financiamiento futuro.
- f) Evaluar el futuro de la empresa.

Puente Riofrió, Viñán Villagrán, & Aguilar Poaquiza, (2017), págs. 2-3.

**2.3.2.3. Planificación Estratégica** Cuando hablamos de planificación estratégica de las empresas, nos referimos al plan maestro en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” ( es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección) en referencia a lo que se hará en los próximos diez años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Sainz de Vicuña Ancín, (2015), pág. 28).

**2.3.2.4. Plan Maestro Presupuestario** Los planificadores financieros suelen usar modelos de planificación financiera para investigar las diferentes consecuencias de las distintas alternativas de financiamiento. Muchos modelos de planificación financiera producen estados financieros proforma, que literalmente significa “de acuerdo con la forma”. Esto se utiliza para resumir la situación financiera proyectada a futuro de una empresa.

Los modelos de planificación financiera permiten que la proyección de los estados financieros resulte más fácil y económica, y automatizan buena parte del proceso de planificación para que sea más eficiente son modelos de simulación diseñados para proyectar situaciones económicas financieras de una empresa sobre la base de determinados supuestos sobre el futuro. (Puente Riofrió, Viñán Villagrán, & Aguilar Poaquiza, (2017), págs. 5-6.

**Presupuesto de Venta** Antiguamente las ventas estaban consideradas y supeditadas a la habilidad y a la viveza de los vendedores, pero en la actualidad, con motivos de técnicas científicas aplicadas en la administración, como lo es en este caso

la enorme gamma integral de la mercadotecnia; ha desaparecido ese aspecto aleatorio, para dar lugar a especulaciones con mayor o menor precisión en los resultados; tan es así que para poder determinar el presupuesto de ventas, se han encontrado en nuestros días, procedimientos diversos que sirven para prever casi en forma acertada las ventas, obtenidas por la experiencia lograda a través de los años, por la aplicación de técnicas de administración científica y por las situaciones generales y particulares, que ayudan a la determinación de las mismas.

**Presupuesto de Inventario** Una vez determinada las ventas, cuyo presupuesto es un elemento indispensable en la formulación del programa de trabajo, de casi todas las demás funciones de la empresa, es necesario presupuestar la producción de artículos en cantidad suficiente para cubrir la demanda requerida en el presupuesto de venta.

Para formular el presupuesto de producción, es indispensable predeterminedar la existencia necesaria para cubrir en forma eficiente, las ventas pre calculadas.

Un inventario excesivo ocasionaría gastos innecesarios, derivados del manejo y almacenamiento de inversiones ociosas, pago de seguros e intereses, obsolescencia.

Por otra parte, un inventario insuficiente daría lugar a demoras en el despacho de pedidos y por ende baja en las ventas.

**Presupuesto de Producción Está** basado en el presupuesto de ventas, ya que se debe satisfacer sus requerimientos, considerando:

- Capacidad productiva de la planta.
- Disposiciones y limitaciones financieras.

- Accesibilidad a los elementos del costo, maquinaria, equipo, locales, instalaciones.
- Requerimientos y/o políticas sobre inventarios.
- La determinación de este presupuesto se debe hacer en unidades y valores.

**Presupuesto de Compras de Materiales** Este presupuesto se refiere a las compras de materiales. Para elaborarlo es necesario hacer antes este mismo presupuesto, en unidades con el objeto de determinar en términos generales, cuántas unidades de materiales se requerirán a lo largo del ejercicio, para producir los volúmenes indicados por el presupuesto de elaboración, por cada tipo de producto.

**Presupuesto de Mano de Obra Directa** El presupuesto de mano de obra directa traduce el presupuesto de producción en términos de una unidad de medida: el trabajo directo.

Este trabajo directo se puede medir ya sea en horas de mano de obra directa o en la cifra de los salarios pagados a los trabajadores (costo de mano de obra directa). El presupuesto de costo de la mano de obra directa incluye los salarios pagados a los trabajadores que realizan operaciones productivas específicas, así como los gastos correspondientes a cargas sociales y otros relacionados con la misma.

Cabe señalar que algunos tratadistas incluyen los recargos sobre la mano de obra directa como elemento global dentro de los gastos indirectos de fabricación. Este tratamiento no produce modificaciones importantes, ya que los gastos indirectos de fabricación deben imputarse al costo de los artículos elaborados y representa únicamente un traspaso de rubro en la presentación de los costos.

El camino por seguir para presupuestar la mano de obra directa depende de factores tales como la forma habitual de pago de la empresa, los procesos de producción, el conocimiento de tasas de mano de obra y la información de costos disponible.

### **Presupuesto de Requerimiento de Materiales y Materia Prima**

La planificación de las materias primas implica la realización de una serie de pasos sucesivos:

- Establecer las cantidades de cada materia prima que se necesitan para llevar efecto la producción presupuestada.
- Determinar los niveles de inventario compatibles con los requerimientos de materias primas.
- Desarrollar el presupuesto de compras. Este presupuesto especifica tanto las unidades por comprar como el precio de adquisición previsto.
- Calcular el costo de las materias primas que se van a utilizar para cumplir con el presupuesto de producción.

La estimación de los requerimientos de materias primas supone el conocimiento de dos datos básicos:

a) El volumen de producción planeado (presupuesto de producción).

b) Las tasas de uso de materias primas, o sea las cantidades de cada materia prima que se necesitan por unidad de producción. Las tasas de uso de materias primas se aplican al plan de producción para obtener el presupuesto respectivo. Este presupuesto tiene que establecerse en total para el período de vigencia de este y

fraccionarse en períodos intermedios siguiendo un patrón similar al empleado en los presupuestos de ventas y de producción.

Conocidos los requerimientos de materias primas, la próxima consideración en el desarrollo de este presupuesto tiene que ver con las políticas de inventarios establecidas por la administración.

### **Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación**

Los gastos indirectos de fabricación se definen generalmente como el conjunto de materiales indirectos, mano de obra indirecta y todos aquellos gastos de fábrica correspondientes a un período, que no se pueden imputar convenientemente a unidades, trabajos o productos específicos.

El material indirecto se refiere al material que es necesario para elaborar el producto, pero que no se identifica con el mismo.

La mano de obra indirecta es aquella que no afecta la construcción o la composición del producto terminado. Los materiales indirectos y de la mano de obra indirecta, existen partidas de gastos diversos de la fábrica, tales como depreciaciones, seguros, suministros, mantenimiento, energía eléctrica, agua, entre otros. Estas partidas de gastos de diversa naturaleza plantean un serio problema desde el punto de vista tanto del control como de la asignación de costos a los productos elaborados.

El presupuesto de gastos indirectos de fabricación se formula, en la mayoría de los casos, en estrecha colaboración con los responsables de los departamentos productivos y de servicios.

### **Presupuesto de gastos de venta**

Comprende las operaciones existentes desde que el producto fue fabricado, hasta que es puesto en manos del cliente, por lo pronto, integra los gastos que corresponden a las erogaciones por remuneración de vendedores, gastos de oficina de ventas, publicidad y propaganda, gastos de transporte, gastos de almacén de artículos sujetos a la venta.

### **Presupuesto de gastos de administración**

En este presupuesto, se incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolle cada empresa en particular. Como tradicionales de este tipo de gastos se tienen los erogados por honorarios a consejeros, gastos de representación de ejecutivos administrativos, sueldos del departamento de contabilidad, los de la contraloría, honorarios a abogados, sueldos del Gerente general.

Para elaborar este presupuesto es preciso efectuar un análisis de los gastos incurridos en el pasado, para precisar el porqué de las erogaciones, cuales son gastos constantes y cuales variables, además determinar sobre quien o quienes recae la responsabilidad del control de erogaciones. Del Río González & Del Rio González, (2009), págs. 9-25.

### **Presupuesto de gastos financieros**

Los gastos financieros incluyen las erogaciones y aplicaciones de erogaciones previas relacionadas con la obtención de recursos ajenos necesarios para el desenvolvimiento de las actividades de la empresa y por los cuales debe cubrir

prestaciones tales como intereses y comisiones sobre préstamos a corto y largo plazo, sobre emisión de obligaciones y otros.

Los intereses relacionados con los préstamos a largo plazo, por lo general destinados a financiar las adquisiciones de activos fijos, son gastos que se conocen con exactitud y por lo mismo no ofrecen dificultad al presupuestarlos.

Los intereses y comisiones sobre préstamos a corto plazo, para financiar parte del capital de trabajo, son gastos que por lo general se determinan una vez concluido el presupuesto de Caja; es decir, cuando se conocen las necesidades de financiamiento del presupuesto.

### **Estados financieros presupuestados**

La elaboración del presupuesto de operación de una empresa concluye con el estado de resultados, el balance general y el estado de flujos de efectivo proyectados. Estos tres estados representan la traducción, en términos financieros, de los fines, planes y políticas que va a desarrollar la administración durante el período cubierto por el presupuesto; además, permiten establecer los efectos de estos planes detallados sobre las características financieras de la compañía. Rivadeneira Unda, (2014), págs. 44-58).

### **Presupuesto de costo de venta.**

El Presupuesto de Costo de Ventas presenta una visión completa de todo el proceso presupuestario descrito hasta este punto, partiendo de las materias primas, siguiendo a través de la elaboración de estas y concluyendo en el almacén de productos terminados. Es decir, es un presupuesto que permite una apreciación general de la actividad fabril en términos de unidades monetarias.

**2.3.2.5. Punto de Equilibrio** El índice del punto de equilibrio es un método que sirve como herramienta para realizar el presupuesto, que presenta de manera anticipada el nivel de ingresos que la empresa debe obtener para poder cubrir el total de gastos y costos, todo esto permite fijar los objetivos de ventas para lograr obtener las ganancias fijadas.

Se debe indicar que el índice del punto de equilibrio no es solamente el vértice donde se juntan los ingresos con los egresos, y no se tienen ganancias y pérdidas como comúnmente se conoce. En general, existen dos puntos de equilibrio:

1. **Punto de equilibrio económico:** Sirve para determinar el precio, debido a que es el punto donde se juntan los oferentes (vendedores) y demandantes (compradores) y se ponen de acuerdo en el precio del bien.
2. **Punto de equilibrio financiero:** Se utiliza para fijar objetivos en relación con las ventas, y que se puedan solventar todos aquellos gastos y costos que existen en la empresa, ya sean costos fijos o variables, de producción o de operación.

A continuación, se detallará el punto de equilibrio financiero. La fórmula para determinar el punto de equilibrio es la siguiente: (Robles Morán, (2012), pág. 40).

Punto de equilibrio financiero (Unidades) =  $\frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Ventas} - \text{Costo Variable}}$

El punto de equilibrio lo podemos calcular en unidades monetarias o en unidades físicas, conforme veremos en la solución de los diferentes ejercicios. El cálculo en unidades monetarias es la recomendada cuando la actividad no es reconocible en unidades o cuando hay varios bienes o productos. Aquí interviene mucho la “mezcla de producto”, es decir, la proporción en que son vendidos los

diferentes productos y esta mezcla debe mantenerse constante en la realidad, para que el punto de equilibrio calculado coincida con lo real.

En caso de calcular el punto de equilibrio en dinero, tenemos la siguiente expresión:

$$\text{INGRESOS TOTALES} = \text{Costos fijos} + \text{costos variables totales}$$

Asumimos que los costos variables unitarios son proporcionales al precio de venta, luego, así también lo serán los costos variables totales y los ingresos totales. En otras palabras, debemos mantener esa proporción, por lo tanto, podemos escribir la última expresión de la siguiente forma:

$$\text{INGRESOS TOTALES} = \text{costos fijos} + A \times (\text{Ingresos totales})$$

Donde A es la fracción que representa la relación entre el costo variable y el precio de venta (llamado APORTACION).

$$A = W - CV$$

Relación de aportación

La relación de aportación o BV puede expresarse de diferentes formas:

$$BV = \text{Aportación Precio de Venta}$$

$$BV = PV - CV$$

PV W

$$BV = A PV \text{ (Aching Guzmán, 2006, pág. 80).}$$

**2.3.2.6. Punto de equilibrio multiproductos** Una de las restricciones más frecuentes que nos encontramos al efectuar un análisis de punto de equilibrio tradicional, consiste en que su principal supuesto de cálculo considera la existencia de un solo producto. En la práctica es muy inusual encontrar casos en los que se produzca, venda o comercialice una sola referencia, por tal razón se hace necesario efectuar un cálculo distinto, que contemple la mezcla de productos, y que claro está, considere otros supuestos derivados de la dificultad de relacionar una cantidad variable de costos fijos con los diferentes productos.

#### **Cálculo del punto de equilibrio multiproductos**

En la mayoría de los casos, las empresas producen más de un producto (multiproductos), los que tendrán precios de venta y costos variables diferentes. El punto de equilibrio en unidades (PEu) para cada uno de estos productos seguramente será distinto.

Para estos casos, se puede proceder de dos maneras distintas según que los productos se midan en unidades homogéneas o no.

Punto de equilibrio multiproducto (Uns.) =

Costos Fijos

Margen de contribución ponderado

**2.3.2.7. Estados Financieros** Según las Normas Internacionales de Información Financiera los estados financieros son una representación estructurada de la posición financiera y las transacciones llevadas a cabo por la empresa. El objetivo de los estados financieros es proporcionar información sobre la posición financiera del desempeño y flujos de efectivo, que sea útil a un amplio rango de usuarios para la toma de decisiones.

Unos juegos completos de estados financieros incluyen: Estado de Situación Financiera o Balance General, Estado de Resultados y Ganancias Acumuladas, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto, Estado de Flujo de Efectivo y las Notas Explicativas.

- **Estado de Situación Financiera o Balance General**

El Estado de Situación Financiera (que a veces denominado Balance General) presenta los activos, pasivos y patrimonio de una entidad en una fecha específica.

- **Estado de Resultados y Ganancias Acumuladas**

El Estado de Resultados y Ganancias Acumuladas presenta los resultados y los cambios en las ganancias acumuladas de una entidad para un período sobre el que se informa.

- **Estado de Cambios en el Patrimonio**

El Estado de Cambio en el Patrimonio presenta el resultado de la entidad para el período sobre el que se informa, el otro resultado integral para el período, los efectos de los cambios en políticas contables y las correcciones de errores reconocidas en el período, y los importes de las inversiones hechas, y los dividendos y otras distribuciones a los propietarios, en su calidad de tales, durante el período.

- **Estado de Flujo de Efectivo**

El Estado de Flujo de Efectivo proporciona información sobre los cambios en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad durante el período sobre el que se informa, mostrando por separado los cambios según procedan de actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiación.

- **Notas Explicativas**

Las notas proporcionan descripciones narrativas o desagregaciones de partidas presentadas en esos estados e información sobre partidas que no cumplen las condiciones para ser reconocidas en ellos. Además de los requerimientos de esta sección, casi todas las demás secciones de esta Norma requieren información por revelar que normalmente se presenta en las notas.

### **2.3.3. Pequeña y mediana empresa o PYMES.**

De acuerdo con el Ministerio de Economía de El Salvador, la definición de Pequeña y Mediana Empresa “PYMES” en El Salvador está determinada por tres dimensiones: laboral (número máximos de trabajadores empleados remunerados y permanentes), financiera (valor de las ventas brutas de las empresas) y establecimiento o local fijo para realizar sus operaciones empresariales.

A partir de lo cual el Ministerio de Economía de El Salvador, establece la siguiente definición.

- **Mediana Empresa:**

“Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una

unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas hasta de siete millones anuales es y hasta cien trabajadores remunerados”.

- **Pequeña Empresa:**

“Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, Con un nivel de ventas brutas anuales hasta de un millón; y hasta cincuenta trabajadores remunerados”.

(Salazar, 2008, pág. 2).

Otras clasificaciones que podemos mencionar:

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>	<b>MEDIANA EMPRESA</b>
	Facturación anual	Facturación anual
	\$ 500,000.01 a \$	\$ 1,200,000.00 a
<b>FUNDAPYME</b>	1,200,000.00	\$ 6,000,000.00
	Activos \$ 300,000.01 a	Activos \$ 700,000.01 a
	\$ 700,000.00	\$ 3,500,000.00
<b>CONAMYPE</b>	Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de	

---

	mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.	
	Personal ocupado hasta 11 A 50 personas.	Personal ocupado hasta 51 A 100 personas.
<b>FUNDEMAS y</b>		
<b>ANEP</b>	Ingresos brutos hasta \$100,000.00	Ingresos brutos \$ 100,001.00 hasta 7,000,000.00

---

**2.3.3.1. Los obstáculos para el desarrollo de las PYMES salvadoreñas.** En un estudio por la Universidad Francisco Gavidia (UFG), se determinó que el objetivo era encontrar los principales obstáculos que imposibilitan el desarrollo de las PYMES salvadoreñas en cuanto a su competitividad, haciendo una comparación entre la problemática de empresas PYMES con las de mayor tamaño, tomando en cuenta que esta problemática aumenta para empresas de menor tamaño.

El acceso al financiamiento de las pequeñas y mediana empresas menciona como obstáculos los siguientes:

- Altas tasas de interés.
- Plazos cortos.
- Falta de confianza en los proyectos.
- Exceso de burocracia.
- Petición excesiva de garantías.

Por las excesivas tasas de intereses y altos costos se dejan de financiar proyectos de inversión al elevarse la tasa de rentabilidad que deben exigirles a dichas inversiones, teniendo que recurrir las empresas a créditos de la banca comercial para generar crecimiento empresarial.

Desde el punto de vista de la oferta el sistema bancario, se identifican los siguientes obstáculos.

- Altos costos de transacciones.
- Falta de garantías. (costo de recuperación de valor de garantías).
- Falta de transparencia contable.
- Costos de obtención de información. Molina & Guzmán, (2010), págs. 7-8.

#### **2.3.4. Rentabilidad**

Para Rodríguez Leopoldo,

“la administración en la empresa es responsable de la utilización de los recursos que los accionistas proporcionan, pero para el uso de esos recursos implica la interrelación de muchos componentes” que van desde la operación y combinación de diferentes niveles de ventas, costos y gastos, de inversiones en activos y de diferentes niveles de financiamiento entre pasivo y capital. La rentabilidad es uno de los factores clave para que la empresa logre su permanencia en el largo plazo; mientras la rentabilidad sea moderada o superior a lo propuesto la empresa crecerá repentinamente y para ello debe tener un correcto control y manejo de la inversión. Rodríguez Morales, (2012), pág. 164.

El estudio de la rentabilidad se puede abordar desde una doble perspectiva de medición, en relación con la inversión total, o en relación entre beneficio propios invertidos. El rendimiento de la inversión de los activos recibe el nombre de la rentabilidad económica: mide la relación entre beneficio de explotación, es decir (antes de impuestos e intereses), y la total de activos, como medida de la inversión que ha sido necesaria para la obtención de dicho beneficio Bonsón, Cortijo, & Flores, (2009), pág. 250.

La rentabilidad económica, “es la comparación de los resultados de explotación con cifra total de activos de la empresa, midiendo así la eficiencia de dichos activos e inversiones” Bonsón, Cortijo, & Flores, (2009), págs. 250-251.

**2.3.4.1. Rentabilidad Económica y Financiera.** Las definiciones de rentabilidad económica y financiera ponen de manifiesto dos realidades distintas. Aunque puedan ser usados en el lenguaje cotidiano como sinónimos, en el ámbito empresarial presentan ligeras diferencias que hacen necesaria una correcta comprensión y aplicación de ambos términos si queremos realizar una óptima estrategia organizacional.

Según la Real Academia de la Lengua Española, rentabilidad hace referencia a la acción de producir un beneficio o utilidad. Sin embargo, la forma en la que se calcule este beneficio y los parámetros que se tengan en cuenta para su cómputo va a hacer variar el resultado final y es ahí donde entra en juego la importancia de la determinación de la rentabilidad económica y financiera.

### **Rentabilidad económica**

Es la relación entre el beneficio antes de intereses y los impuestos (beneficio bruto) y el activo total. Se trata, por lo tanto, de establecer cuál es la capacidad de generar resultados positivos de todos los activos y recursos de la compañía, independientemente de cómo se hayan financiado la empresa.

### **Rentabilidad financiera**

Es la relación entre el beneficio neto y los capitales propios, es decir, calcula la capacidad de generar resultados positivos de los fondos propios. Bonsón, Cortijo, & Flores, (2009), págs. 257-258.

### **2.3.5. Valor Presente Neto (VPN)**

El método usado por la mayoría de las grandes empresas para evaluar proyectos de inversión se conoce como valor presente neto (VPN). La intuición subyacente en el método del VPN es sencilla. Cuando las empresas realizan inversiones, gastan el dinero que obtienen, de una u otra forma, de los inversionistas. Estos últimos esperan un rendimiento sobre el dinero que aportan a las empresas, de modo que una compañía debe efectuar una inversión solo si el valor presente del flujo de efectivo que genera la inversión rebasa el costo de la inversión realizada en primer lugar. Como el método del VPN toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo de los inversionistas, es una técnica más desarrollada de elaboración del presupuesto de capital que la regla del período de recuperación. El método del VPN descuenta los flujos de efectivo de la empresa del costo de capital.

VPN= Valor presente de las entradas de efectivo- Inversión inicial

$$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{FE_t}{(1+k)^t} - FE_0$$

Lawrence J, (2007), pág. 371.

### 2.3.6. TIR (Tasa interna de rendimiento)

La tasa interna de rendimiento o de retorno (TIR) es una de las técnicas más usadas de las técnicas de elaboración de presupuesto de capital. La tasa interna de rendimiento (TIR) es la tasa de descuento que iguala el VPN de una oportunidad de inversión con \$0 (debido a que el valor presente de las entradas de efectivo es igual a la inversión inicial); es la tasa de rendimiento que ganará la empresa si invierte en el proyecto y recibe las entradas de efectivo esperadas. Matemáticamente, la TIR es el valor de  $k$  en la ecuación 10.1 que hace que el VPN sea igual a \$0.

$$S0 = \sum_{t=1}^n \frac{FE_t}{(1 + TIR)^t} - FE_0$$

$$\sum_{t=1}^n \frac{FE_t}{(1 + TIR)^t} = FE_0$$

Cuando se usa la TIR para tomar las decisiones de aceptar o rechazar, los criterios de decisión son los siguientes:

- Si la TIR es mayor que el costo de capital, se acepta el proyecto.
- Si la TIR es menor que el costo de capital, se rechaza el Proyecto.

Estos criterios garantizan que la empresa gane por lo menos su rendimiento requerido. Este resultado debería aumentar el valor de mercado de la empresa y, por lo tanto, la riqueza de sus dueños.

### 2.3.7. Indicadores Financieros

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de una organización o una de sus partes, cuya

magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa con las actividades, organización y controles internos de las empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan. Briseño Ramírez, (2006), pág. 104.

Las razones financieras han sido clasificadas, para una mejor interpretación y análisis, de múltiples maneras. Algunos autores prefieren otorgar mayor importancia a la rentabilidad de la empresa e inician su estudio por los componentes que conforman, esta variable continuando, por ejemplo, con la explicación de los indicadores de solvencia, liquidez y eficiencia. Otros textos plantean en primer lugar la solvencia y después la rentabilidad y estabilidad, definiendo ésta última en la misma categoría de la eficiencia. De la misma manera, existen cientos de razones o índices que pueden calcularse con base en los estados financieros de un ente económico, pero no todos son importantes a la hora de diagnosticar una situación o evaluar un resultado. Padilla, (2012), pág. 99.

**2.3.5.1. Indicadores de Liquidez.** Son aquellas que evalúan la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo. Implica, por tanto, la habilidad para convertir activos en efectivo. Las razones de liquidez reflejan la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforme se vencen, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas.

La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que pagan sus obligaciones de corto plazo. En esencia se busca comparar las obligaciones de corto plazo con los recursos de corto plazo, disponibles para satisfacer dichas obligaciones. Padilla, (2012), pág. 100.

Entre los indicadores de liquidez o razones financieras tenemos las siguientes:

- a) Capital de trabajo.
- b) Capital Neto de Trabajo.
- c) Índice de Solvencia.
- d) Liquidez Inmediata.
- e) Prueba Ácida.

**2.3.5.2. Indicadores de Actividad.** Son los que establecen la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa. Estas razones, llamadas también indicadores de rotación, miden el grado de eficiencia con el cual una empresa emplea las diferentes categorías de activos que posee o utiliza en sus operaciones, teniendo en cuenta su velocidad de recuperación, expresando el resultado mediante índices o número de veces. Padilla, (2012), pág. 102.

Las razones de actividad miden la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, entre las cuales se tienen:

- Rotación de Inventarios.
- Rotación de Cartera.
- Período Promedio de Cobro.
- Período Promedio de Pago.
- Rotación de Activos.

**2.3.5.3. Indicadores de Endeudamiento** Las Razones de estructura de capital y solvencia, miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas. Estas razones indican el monto del dinero de terceros, que se utiliza para generar utilidades; estas son de gran importancia ya que comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo. Padilla, (2012), pág. 105.

Entre los indicadores de endeudamiento o razones financieras tenemos las siguientes:

- Nivel de endeudamiento total

- Deuda Patrimonio
- Razón de pasivo con capital

**2.3.5.4. Indicador de Rentabilidad ROA.** El rendimiento sobre activos mide la eficiencia de la administración de la empresa para generar utilidades a partir de los activos operativos promedio. Cuanto más grande sea el porcentaje del rendimiento sobre activos operativos, será mejor. Bravo Santillán, Lambretón Torres, & Márquez González, (2007), pág. 266.

También se dice que es un indicador empleado para medir la eficiencia de las operaciones normales de la empresa, porque se determina con la utilidad de operación antes del costo integral de financiamiento e impuestos, al considerar que estos conceptos son determinados por otros factores independientes de la manera en que están siendo utilizados los activos, por lo que generalmente se usa con el fin de evaluar la capacidad del negocio para generar rendimientos a través del uso de los activos relacionados con el giro de la empresa, independientemente de considerar quien los financió. Bravo Santillán, Lambretón Torres, & Márquez González, (2007), pág. 266.

**2.3.5.5. Indicador de Rentabilidad ROE** El rendimiento sobre el capital mide la eficiencia con que la administración de la empresa genera utilidades a partir de la cantidad de dinero invertida por los accionistas. En la medida en que el porcentaje que se genere el rendimiento sobre el capital sea mayor, será mucho mejor.

Este indicador permite que el accionista juzgue si la cantidad de utilidades es la adecuada en relación con su inversión, y si se cumplieron las expectativas que tenía en la empresa o no. Con base en este indicador tomará decisiones respecto de continuar

en la empresa o retirarse, reinvertir sus utilidades o solicitar el reparto de utilidades a través del pago de un dividendo, y de premiar, en su caso, a los administradores por el éxito de su gestión. (Bravo Santillán, Lambretón Torres, & Márquez González, (2007), pág. 269.

#### **2.3.5.6. Indicador de Rentabilidad**

ROI El concepto de ROI es aplicado en diferentes situaciones, ya sea para evaluar la rentabilidad de una empresa o tal vez solo una línea de producto. Como resultado, se han desarrollado fórmulas modificadas del ROI, cada una de las cuales satisface un tipo particular de análisis. Bravo Santillán, Lambretón Torres, & Márquez González, (2007), pág. 265.

#### **2.3.8. El Sistema Dupont**

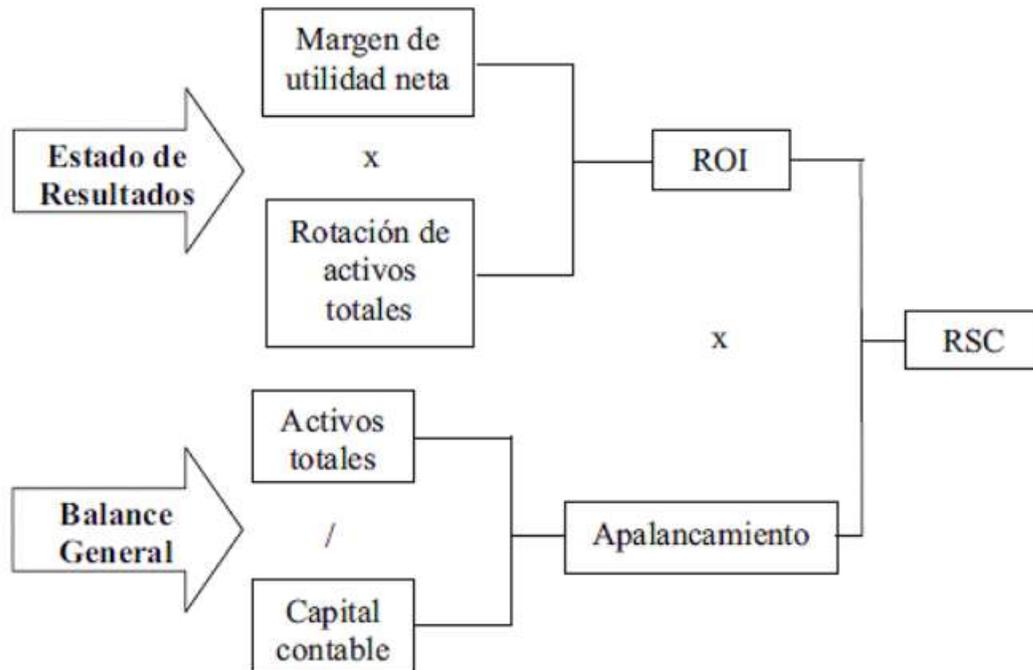
El sistema Dupont es de origen Norte Americano, este modelo fue inventado por Donaldson Brown, un ingeniero eléctrico de origen americano que se integró al departamento de tesorería de la empresa. E.I. Dupont de Neumors & Co., la llamada fórmula o sistema Dupont constituye un modelo básicamente orientado al control, siendo de administración interna de las empresas. Está dirigido principalmente a los directivos de las organizaciones.

Su punto de partida se basa en el supuesto que el principal objetivo financiero de las empresas no es maximizar las utilidades, sino el rendimiento sobre el capital invertido. Jiménez Bermejo, (1999), págs. 103-104.

El análisis Dupont constituye una técnica encaminada al hallazgo de las tareas administrativas responsables del desempeño financiero de la empresa, tomando en

consideración todos los elementos de las actividades financieras del negocio. Tiene como punto de partida la interrelación de ciertos indicadores financieros, cuya interrelación genera el índice que mide la capacidad de la empresa para obtener sus utilidades. En sí, es un sistema que facilita a la empresa la realización de un análisis integral de indicadores financieros específicos, expresando la manera en que estos indicadores interactúan entre sí para determinar el rendimiento sobre los activos; esto sugiere descomponer el rendimiento del capital contable en un elemento de eficiencia en la utilización de activos, en un mecanismo de utilidad sobre las ventas y también de uso de apalancamiento financiero.

El análisis Dupont consiste en combinar el estado de resultados y el balance general, de modo que se obtengan dos medidas globales de rentabilidad: el rendimiento sobre la inversión (ROI) y el rendimiento sobre el capital contable (RSC). El ROI, se mide a través de las utilidades operativas, es el resultado de multiplicar el margen de utilidad neta con la rotación de activos totales; mientras que el RSC se obtiene de multiplicar el rendimiento sobre los activos o inversión por el apalancamiento financiero; éste último es el resultado de relacionar los activos totales con el capital contable de la empresa. En términos generales, el análisis Dupont se fundamenta principalmente en la interacción entre el margen de utilidad sobre las ventas, la rotación de activos y el apalancamiento para determinar el grado de rendimiento sobre el capital contable.



Fuente: Propia

**2.1.1.1. Planificación con base al sistema.** El análisis Dupont constituye una herramienta altamente relevante para la planificación financiera empresarial; puesto que proporciona toda la información pertinente referente a la rentabilidad generada sobre la inversión realizada y sobre el capital contable aportado para ello, a partir de lo cual permite realizar planes financieros tanto a largo como a corto plazo acordes con la condición financiera actual de la empresa, llevando a una toma de decisiones financieras más adecuada para alcanzar un mejor desempeño en todas las áreas de la organización.

La fórmula indicada para obtener el índice de rentabilidad es la siguiente.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \quad x \quad \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \quad x \quad \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$$

Según lo que vemos en la fórmula y lo que planteamos anteriormente, las finanzas de las empresas si quieren obtener un alto índice de rentabilidad deberán hacer un plan organizado de cómo lograrlo, es obvio, todas las empresas desean vender sus productos o servicios, pero se debe tener en cuenta que para la aplicación de este sistema de Dupont es necesaria también la buena utilización de recursos o las buenas ventas.

Lo que se quiere explicar es lo siguiente: Se debe vender con suficiencia y sobre esas ventas se deben controlar adecuadamente los costos y gastos. Y para lograr dichos puntos se deben tener en cuenta la demanda y saturación que tiene el producto o servicio en el mercado, se debe tener un adecuado control y óptimos ciclos financieros de las operaciones, conocer exactamente los costos y gastos que conforman el producto o servicio por ofertar y no menos importante, el punto de equilibrio.

El punto de equilibrio es el espacio en el cual los ingresos por ventas se cruzan con los costos y gastos para causar un efecto cero, de ese cruce en adelante comienza la rentabilidad por cada venta.

Cuando mencionamos vender con suficiencia nos referimos a dos cosas:

- Vender con alta rotación, se maximiza la venta del producto de movimiento constante.

- Vender con un alto grado de rentabilidad. En ocasiones el producto o servicio no es constante cuando de ventas se trata, pero en el momento del intercambio comercial genera una gran utilidad. Sobra decir que, si el producto o servicio es constante y deja buenas ganancias, obviamente será mucho mejor.

El sistema Dupont informa entre razones financieras el índice de rentabilidad.

Además, informa que tan bien son utilizados los recursos, y obliga a revisar el punto de equilibrio, la rentabilidad sobre las ventas entre otros puntos.

A cualquier empresario, inversionista, accionista, representante legal, administrador, entre otros, le interesa saber la rentabilidad generada, esta información la podrá encontrar con el sistema manejado, además de informar el buen uso de los activos ya que dicha empresa puede tener utilidad vendiendo eficientemente o utilizando de manera óptima sus activos, y mejor aún si se hace la mezcla de ambos puntos.

**2.1.1.2. Objetivos del sistema Dupont.** A todo empresario o inversionista le interesa conocer cuál es el rendimiento de su empresa, negocio o inversión, y uno de los indicadores financieros que mejor ayuda en esta tarea, es precisamente el sistema Dupont. Este sistema, integra y combina las principales ratios con el fin de establecer una herramienta financiera que permita medir la rentabilidad con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

Las tres variables antes mencionadas, son las responsables del crecimiento económico de una empresa, por medio de un buen margen de utilidad en las ventas, el uso eficiente de sus activos fijos, lo que supone una buena rotación de estos, y el efecto

sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones.

Partiendo de la premisa que la rentabilidad de la empresa depende de tres factores como lo son el margen de utilidad en ventas, la rotación de los activos y del apalancamiento financiero, se puede entender que el sistema Dupont lo que hace es identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual permite identificar sus puntos fuertes o débiles, así como también, tomar decisiones pertinentes para corregir errores o aprovechar nuevas oportunidades. Lawrence J, (2007), págs. 65-67.

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

### **3.1. Enfoque de la Investigación**

El enfoque de la investigación se realizó por los dos métodos, el cualitativo es el que hace registros mediante narrativas de las encuestas de los entrevistados mediante técnicas de entrevistas – cuestionarios, cuyos instrumentos fueron diseñados con preguntas abiertas, de selección múltiple y cerradas, obteniendo información de forma directa, profundizando las opiniones de los entrevistados y en un menor tiempo, y cuantitativos es donde se analizan los datos sobre las variables de estudio de cuantificar la recopilación y el análisis de los datos, este método sirve para relacionar las variables en estudio; asimismo trata de una investigación que se desmiembra de un todo descomponiéndolo en sus partes y/o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos, para conocer y apoyar a los empresarios de las PYMES situadas en el departamento de San Miguel de El Salvador.

### **3.1.1. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación que se llevó a cabo fue la exploratoria y descriptiva.

La Exploratoria es la que se buscó examinar porque el tema ha sido poco estudiado con miras de ampliar la información que se tiene sobre este tema, y de tal forma tener un panorama más amplio de la situación, también se realizaron visitas de campo, en el cual se conversó, se observó y conocieron los elementos que intervienen de manera directa o indirecta en el estudio del fenómeno.

La investigación Descriptiva consistió en aclarar, y especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población.

Este tipo de investigación fue descriptiva porque se definió las variables en el estudio (Planificación, Evaluación y Rentabilidad), se hizo un análisis de la situación actual de las PYMES del departamento de San Miguel, en relación con las dos variables, y se recopiló información a través de la encuesta y la entrevista.

### **3.1.2. Método de Muestreo**

Se utilizó el método de muestreo no probabilístico, en el cual es la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación para que sea más rápida y accesible de quien realiza la muestra. Este método es menos estricto porque el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende en gran medida de la experiencia de los investigadores en donde se describe los criterios de las empresas a incluir dentro de la indagación.

### **3.1.3. Población**

Es el conjunto total de empresas que tienen la misma característica y sobre el que se tiene el interés en obtener la información en este estudio se tomó la base de datos de la Cámara de Comercio

### **3.1.4. Tamaño de la Muestra**

La muestra se constituyó con toda la población sujeta a la investigación, por lo que no se realizará método de muestreo.

### **3.1.5. Técnicas de Investigación**

La investigación se realizó con dos técnicas de recolección de información las cuales son:

La encuesta, es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones son de interés para el investigador y para saberlo hay que preguntar. Cuando las preguntas se aplican por escrito se denomina cuestionario y cuando es verbalmente se le llama entrevista.

Dentro de las razones principales por la que se aplicó esta técnica es porque se harán las mismas preguntas a toda la población en estudio apoyándonos en el cuestionario, además porque recoge información no directamente observable y en poco tiempo se puede reunir una cantidad de información. Por lo tanto, se seleccionó la técnica del cuestionario que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2014), pág. 217.

### **3.1.6. Instrumentos**

En el Cuestionario se utilizó un listado de preguntas identificadas en las variables, para obtener insumos necesarios para la comprobación de nuestras hipótesis.

Guía de entrevista es un documento que contienen los temas, preguntas sugeridas y aspectos por analizar en la entrevista.

### **3.1.7. Validación de los Instrumentos**

Para la validación del instrumento se realizó una prueba piloto que permitió eliminar los posibles errores en la elaboración de la guía de la entrevista, para ello se aplicó a la empresa lácteos Medrano, para la cual se presentaron los datos en gráficos y cuadro para los datos cuantitativos y la información cualitativa fue un cuadro de categorización y se hizo relación con los objetivos.

### **3.1.8. Procedimientos para la recolección de datos**

De acuerdo con la actividad que se realizó, se describen cada uno de los procedimientos:

- Para el desarrollo de la entrevista:
  - ✓ Se acordó la encuesta semiestructurada con la persona a quien se dirige o se aborda el instrumento o guía de entrevista, el cual es el dueño o administrador (o persona que estos asignen) con el objeto de obtener la información más objetiva y útil posible.
  - ✓ El encuestador y encuestado comienza con una charla poco formal como método de romper el hielo.
  - ✓ Inicio de la encuesta. El encuestador realiza las preguntas acoplándose al cuestionario de preguntas abiertas, de selección múltiple y cerradas,

pregunta y estimula a que las respuestas no se descarrilarán. El encuestador en ningún momento sugiere ni encausa al encuestado a dar respuestas no expresadas libremente, al contrario, se le da la libertad de expresión.

- ✓ Se finaliza la encuesta y se agradece al encuestado por la valiosa información y tiempo invertido.
- ✓ Finalización.

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**

### **4.1. Presentación, Análisis e Interpretación de resultados**

#### **Cuestionario**

Los datos consolidados obtenidos de las encuestas se presentan en tablas y gráficos donde pueden apreciarse los hallazgos de la investigación que permitan una visión de conjunto sobre el comportamiento de cada variable.

#### **Pregunta 1: ¿Cuánto tiempo tiene de operar la empresa?**

##### **Objetivo:**

Conocer el tiempo de operación de las empresas Pymes del sector de lácteos en la ciudad de San Miguel.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1 a 3 años	2	20.00%
4 a 8 años	3	30.00%
más de 8 años	5	50.00%
Total	10	100%



### Interpretación:

De los resultados de las 10 empresas encuestadas (100 %), el 50 %, responden que tienen más de 8 años de estar en el mercado lo que indican que posee un nivel de madurez por la experiencia adquirida con el transcurso del tiempo, el 30%, indica que se encuentra dentro del rango de 4 a 8 años y el 20 %, posee 1 año en el mercado.

### Pregunta 2: ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

#### Objetivo:

Determinar la cantidad de empleados para clasificarla como micro, pequeña o mediana empresa y así determinar rentabilidad.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
1 a 49		
empleados	4	40.00%
50 a 99		
empleados	5	50.00%
más de 100	1	10.00%
Total	10	100%



### Interpretación:

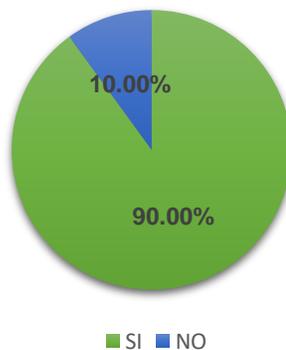
Del total de empresas encuestadas el 40%, posee de 5 a 49 empleados, el 20%, posee de 50 a 99 empleados, y 40%, de empleados más de los antes mencionados.

### Pregunta 3: ¿Tiene su empresa un departamento financiero?

#### Objetivo:

Definir si la organización cuenta con un área encargada específicamente de la planificación y evaluación financiera.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	9	90.00%
NO	1	10.00%
Total	10	100%



### Interpretación:

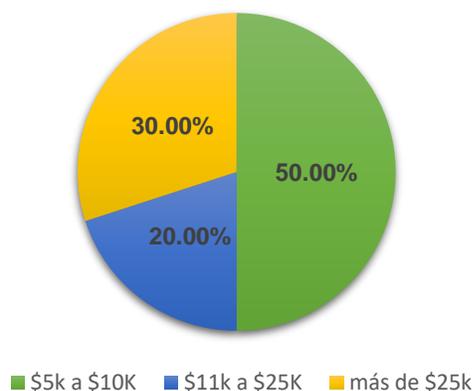
El 90%, de las empresas encuestadas no poseen un departamento financiero y el resto el 10%, si poseen un área en la empresa encargada de gestionar. En la mayoría de las empresas de lácteos de la ciudad de San Miguel solo cuentan con un contador externo que solamente le gestiona tramites tributarios, pero no cuenta con información oportuna para la toma de decisiones, que ayude a mejorar los indicadores financieros de la empresa.

### Pregunta 4: ¿Cuál es el nivel de ventas promedio mensual de su empresa?

#### Objetivo:

Conocer el nivel de ventas mensuales de las empresas para tener más información sobre la amplitud de la organización y de la dimensión de ejecución de sus ventas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
\$5k a \$10K	5	50.00%
\$11k a \$25K	2	20.00%
más de \$25k	3	30.00%
Total	10	100%



### Interpretación:

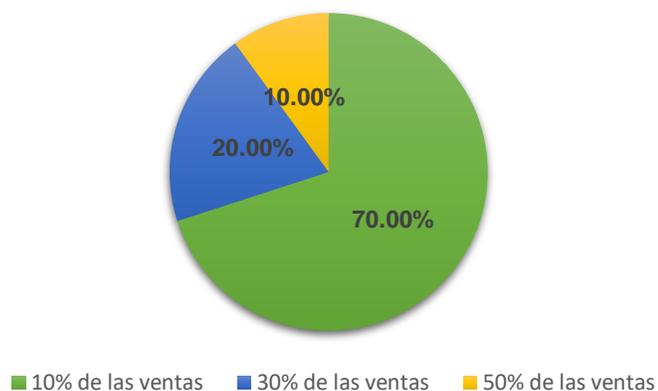
De las 10 empresas encuestadas el 50%, tiene un promedio de \$5,000.00 a \$10,000.00, el 20%, en promedio venden de \$11,000.00 a \$25,000.00, y el 30%, representa el mayor volumen de venta más de \$25,000.00.

**Pregunta 5: ¿Cuál es el porcentaje de ventas al crédito del total de la venta mensual?**

### Objetivo:

Conocer el porcentaje de ventas al contado que posee las empresas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
10% de las ventas	7	70.00%
30% de las ventas	2	20.00%
50% de las ventas	1	10.00%
Total	10	100%



### Interpretación:

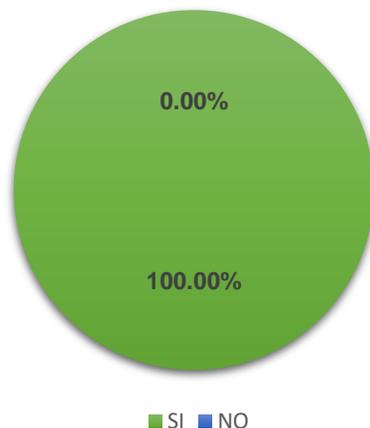
El 70%, de las ventas promedio mensuales de las empresas encuestadas lo que solamente venden al contado el 10%, por lo tanto, la mayoría de las empresas encuestadas venden al contado.

**Pregunta 6: ¿Piensa usted que la planificación financiera es una herramienta indispensable para el futuro y continuidad de la empresa?**

### Objetivo:

Conocer la importancia de implementar una herramienta de planificación y evaluación financiera.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	10	100.00%
NO	0	0.00%
Total	100	100%



### Interpretación:

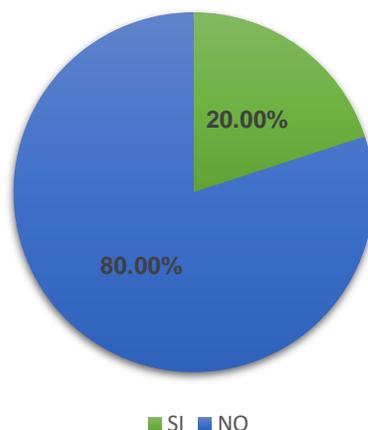
El 100%, de la población encuestadas consideran que la planificación financiera es importante, ya que consideran que es una herramienta que ayudara a optimizar la rentabilidad de sus empresas.

### Pregunta 7: ¿En su empresa se realiza planificación y evaluación financiera anualmente?

#### Objetivo:

Se realizan planificaciones y evaluaciones financieras por ende minimiza el riesgo y se aprovechan las oportunidades y los recursos financiero, y se puede decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta inversión.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	2	20.00%
NO	8	80.00%
Total	10	100%



### Interpretación:

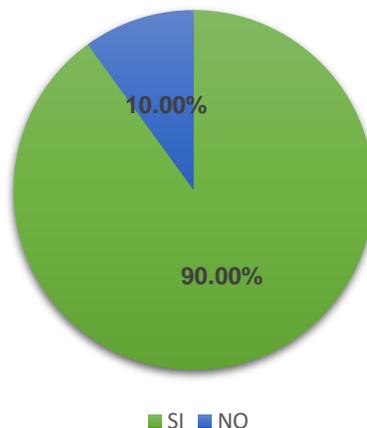
El 80 %, de las empresas encuestadas expresa que no realizan planificación y evaluación financiera para poder alcanzar sus indicadores financieros en la empresa, y el 20%, dice que sí realizan planificación y evaluación financiera y ayuda a mejorar sus indicadores financieros y optimizar la rentabilidad.

**Pregunta 8. ¿Considera usted que la rentabilidad mejora cuando usted planifica y evalúa financieramente la empresa?**

### Objetivo:

La falta planificación y evaluación financiera produce una limitada rentabilidad, por lo que la empresa mejora al ejecutarla y es bien importante para la toma de decisiones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	9	90.00%
NO	1	10.00%
Total	10	100%



### Interpretación:

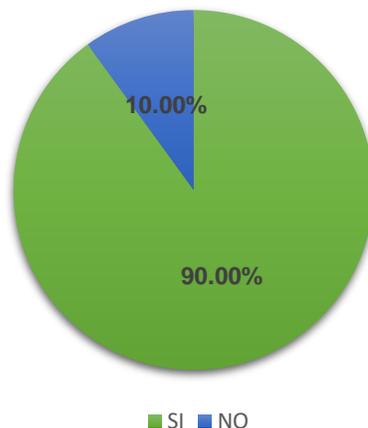
En la gráfica anterior podemos observar que el 10%, de las empresas encuestadas opinan que no planifican y evalúan financieramente y no ayuda a obtener mejores indicadores financieros. El 90%, menciona que, si mejora los resultados, pero realmente en la práctica por falta de conocimiento y recursos no lo aplican para tener

**Pregunta 9. ¿Piensa usted que al proponer el desarrollo de un plan financiero y estratégico ayudará a optimizar la rentabilidad en la empresa?**

### Objetivo:

El desarrollo de un análisis financiero ayudará al mejoramiento de las empresas, y a tomar decisiones adecuadas para asegurarse de manejar riesgos contra eventos inesperados.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	9	90.00%
NO	1	10.00%
Total	10	100%



### Interpretación:

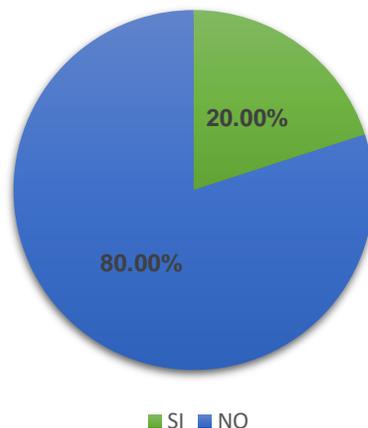
Como observamos el 90%, opina hay que desarrollar un análisis financiero y estratégico ayudará a optimizar la rentabilidad en la empresa, mientras que el 10 %, opinan que no es necesario desarrollar un plan financiero que ayudará a mejorar la rentabilidad de las empresas y considera trabajar de forma empírica.

**Pregunta 10. ¿Aplica usted en su empresa el punto de equilibrio como una herramienta que ayuda a guiar la empresa y alcanzar los indicadores financieros esperados?**

### Objetivo:

Es una herramienta de planificación a corto y largo plazo de las empresas que nos ayuda en la toma decisiones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	2	20.00%
NO	8	80.00%
Total	10	100%



### Interpretación:

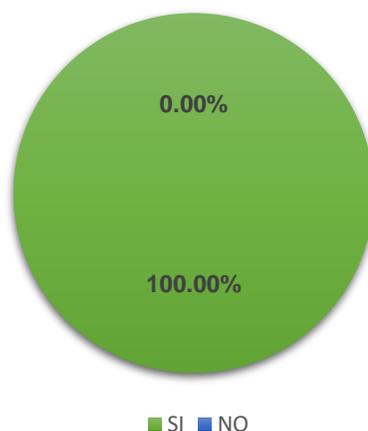
El 80%, hace referencia a que no aplica el punto de equilibrio que ayude a tomar las mejores decisiones en la empresa, mientras que el 20%, menciona que si lo aplica y es importante.

**Pregunta11. ¿Considera usted que la determinación del punto de equilibrio es una herramienta en la planificación y evaluación financiera para mejorar la rentabilidad?**

### Objetivo:

El punto de equilibrio es de gran importancia para la gestión del negocio, porque aportará con información relevante sobre el estado en que se encuentra la empresa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	10	100.00%
NO	0	0.00%
Total	10	100%



### Interpretación:

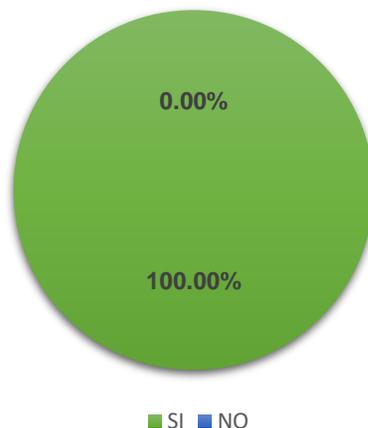
Los resultados mencionan que el 100%, de las 10 empresas encuestadas consideran que el punto de equilibrio es una herramienta en la planificación y financiera para mejorar la rentabilidad.

**Pregunta 12. ¿Considera usted que la elaboración de presupuesto fortalece los indicadores financieros para la toma de decisiones?**

### Objetivo:

La elaboración de presupuestos fortalece los indicadores financieros para la toma de decisiones, la cual desempeña un papel fundamental a la hora de proyectar a futuro las actividades de las empresas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	10	100.00%
NO	0	0.00%
Total	10	100%



### Interpretación:

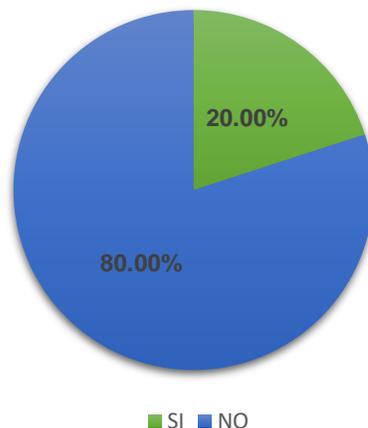
El resultado de la gráfica menciona que el 100%, considera que la elaboración de presupuesto fortalece los indicadores financieros para la toma de decisiones.

**Pregunta 13. ¿Elabora usted presupuesto con el objetivo de mejorar y controlar la rentabilidad de la empresa?**

### Objetivo:

Los presupuestos permiten acceder a la mejor opción o por lo menos la que representa la mayor posibilidad de rentabilidad para la empresa o inversionistas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	2	20.00%
NO	8	80.00%
Total	10	100%



### Interpretación:

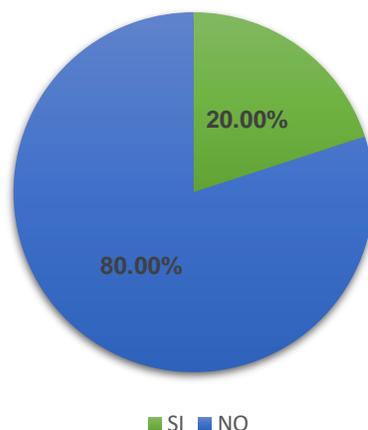
De los resultados podemos mencionar que el 80%, opinan que no elaboraran presupuestos con el objetivo de mejorar y controlar la rentabilidad de la empresa, sin embargo, el 20%, menciona que, y lo considera importante con la posibilidad de proyectar las ventas, costos y gastos que van a incurrir en un período de tiempo y que los ayudara a obtener los resultados planteados.

**Pregunta 14. ¿Considera usted que un plan maestro de presupuesto es una herramienta indispensable en planificación y evaluación financiera?**

### Objetivo:

El plan maestro de presupuesto es una herramienta indispensable en planificación y evaluación financiera el cual sirve para guiar a la empresa, y así establecer sus metas de crecimiento de la empresa a corto y largo plazo.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	2	20.00%
NO	8	80.00%
Total	10	100%



### Interpretación:

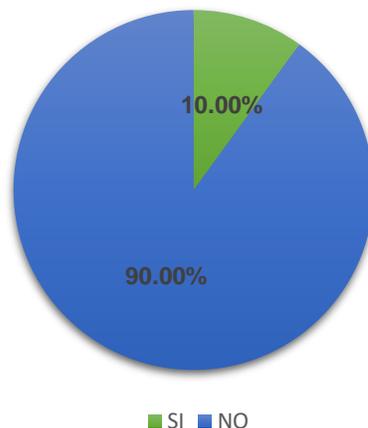
El 80%, de las empresas encuestadas considera que, si un plan maestro de presupuesto es una herramienta en la planificación y evaluación financieras y 20%, restante mencionan que no es indispensable.

### Pregunta 15. ¿Conoce usted como indicador financiero el sistema DuPont y su aplicabilidad en la planificación y evaluación financiera?

#### Objetivo:

Verificar que las empresas encuestadas procesadoras de alimentos conocen de la herramienta financiera Dupont

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	1	10.00%
NO	9	90.00%
Total	10	100%



**Interpretación:**

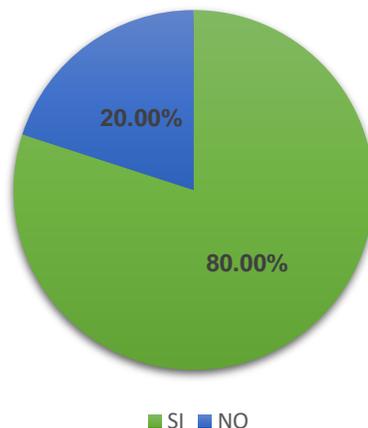
De la totalidad de los encuestados de las 10 empresas el cual equivalen al 100%, se determinó que el 90%, no conoce de la herramienta del sistema Dupont y el 10%, restante si la conoce dicha herramienta.

**Pregunta 16. ¿Elabora usted estados financieros proyectados?**

**Objetivo:**

La elaboración de estados financieros proyectados es calcular cuales son los estados financieros que presentara en el futuro.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	8	80.00%
NO	2	20.00%
Total	10	100%



### Interpretación:

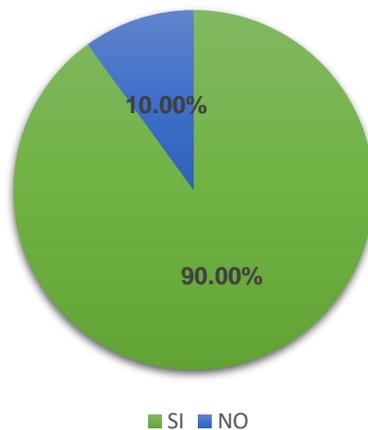
De la totalidad de los encuestados el 80%, no elaboran estados financieros proyectados, mientras que el 20%, menciona lo contrario.

**Pregunta 17. ¿Considera usted que los estados financieros proyectados establecen la rentabilidad deseada que se espera obtener de la empresa?**

### Objetivo:

Los estados financieros proyectados establecen rentabilidad para obtener oportunidades de éxito de las empresas.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	9	90.00%
NO	1	10.00%
Total	10	100%



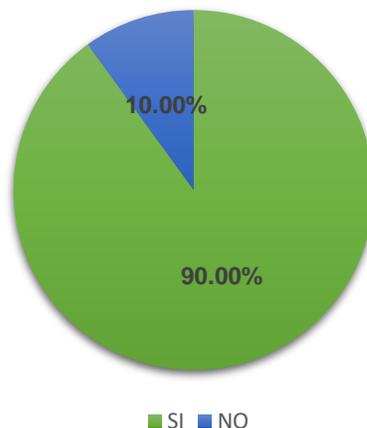
### Interpretación:

De la totalidad de los encuestados el 90%, menciona que los estados financieros proyectados no establecen la rentabilidad deseada que se espera obtener de la empresa y 10%, menciona lo contrario

**Pregunta 18. ¿Considera usted que los estados financieros proyectados son parte integral de la planificación y evaluación financiera?**

**Objetivo:** Los estados financieros son parte integral de la planificación y evaluación financiera de la empresa para tener una mejor toma decisiones.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	9	90.00%
NO	1	10.00%
Total	10	100%



### **Interpretación:**

De las 10 empresas encuestadas, el 90%, menciona que los estados financieros proyectados establecen rentabilidad deseada que se espera obtener de la empresa, y el 10%, no lo considera importante para generar utilidad y considera que el trabajo tradicional les ha ayudado a obtener buenos resultados.

### **4.2. Conclusiones**

Al finalizar la investigación y hacer el análisis a las empresas del sector lácteos de la ciudad de San Miguel, se concluye

- El 90%, del sector lácteos de la ciudad de San Miguel no posee un departamento financiero.
- El 10%, de las empresas antes mencionada poseen un departamento financiero, pero no realiza como tal planificación y evaluaciones financieras.
- Se puede afirmar que las personas encargadas de la función financiera del sector de productos lácteos de la Ciudad de San Miguel consideran que es importante planificar para medir los resultados sin embargo estas no la realizan.

- Las empresas del sector de productos lácteos en un 80%, están totalmente de acuerdo que el desarrollo de un plan general de presupuesto, punto de equilibrio, proyecciones de ingresos, flujos de fondo y análisis de razones financieras, sistema Dupont, servirán para la buena toma de decisiones.
- A pesar de que las empresas tienen registro de producción, costos, gastos y venta, no cuenta con un modelo de planificación y evaluación financiera que les ayude a mejorar su rentabilidad a través de los resultados esperados.
- Sin embargo, a pesar de que el 80%, de las empresas encuestas del sector de productos de alimenticios manifestaron que realizan planificación y evaluación financiera, no lo hacen utilizando un modelo como herramienta que les permita facilitar los resultados y por ende su interpretación.
- La empresa Lácteos de la Montaña, S.A de C.V., cuenta con varios años en el mercado, siendo una empresa líder del sector de productos de lácteos y la empresa, lleva indicadores financieros y presupuestarios que ayudan a la toma de decisiones, sin embargo la empresa no lleva todos los indicadores claves incluidos en una planificación y evaluación financiera, lo que no garantiza la continuidad de la empresa en el tiempo, la empresa cuenta con la capacidad de mejorar todos sus procesos financieros, administrativos y de producción siempre y cuando cuente con un modelo de planificación y evaluación financiera que ayudara a optimizar su rentabilidad.

### 4.3. Recomendaciones

- Se recomienda capacitar a los departamentos financieros para mejorar y desempeñar una buena función financiera dentro de las organizaciones.
- Contratar una empresa consultora independiente si no pueden crear un departamento, que ayude a crear un plan de planificación y evaluación financiera que ayude a marcar el rumbo económico de las empresas.
- Mejorar la gestión financiera de corto y largo plazo a través del uso de herramientas financieras como los presupuestos, análisis de las razones financieras de los estados financieros proyectados, punto de equilibrio, proyecciones de ingresos y egresos y la realización del análisis del sistema Dupont, así como la aplicación de tasa interna de retorno, valor actual neto.
- Se recomienda la utilización de las técnicas de evaluación de proyecto para el largo plazo como son la tasa interna de retorno y el valor presente neto.
- Utilizar los estados financieros con información para la evaluación financiera a través de los diferentes indicadores financieros.
- Crear políticas financieras que ayuden a mejorar la rentabilidad de las empresas.
- Se recomienda al inicio de la planificación financiera utilizar técnicas de análisis horizontal, vertical y ratios financieros que den a conocer los porcentajes de variación, porcentajes de participación de rubros; ya que dicha información permitirá tomar decisiones acertadas asegurando la rentabilidad empresarial.

- Se recomienda tener como incentivo a sus colaboradores; como, beneficios de acuerdo con el crecimiento de sus rentas

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA DE HERRAMIENTA DE GESTIÓN FINANCIERA.**

### **7.1. Introducción**

La labor financiera la planificación y evaluación financiera para el desarrollo empresarial, es de mucho interés e importancia analizar los diferentes indicadores financieros de los cuales puede hacer uso una empresa, de los que puede identificar el rumbo de la empresa y provee información oportuna para la toma de decisiones, direccionar el rumbo de la empresa en momentos de crisis que se puedan presentar y reducir el riesgo de las empresas dedicadas a la producción de productos lácteos de la ciudad de San Miguel,

Después de analizar los resultados de los hallazgos encontrados en las encuestas e investigaciones de campo realizadas a las empresas: Lácteos Medrano, Lácteos La Vaquita, Lácteos de Oriente, Lácteos Las Ollitas, Lácteos Rodríguez, Lácteos Joseline, Lácteos El Rodeo, Lácteos La Granjita, Lácteos La Bendición, Lácteos Anita y Lácteos de la Montaña, S. A. de C. V., se presenta la siguiente propuesta que busca optimizar la rentabilidad financiera a través de una herramienta que sirva de base para la toma de decisiones oportunos del negocio.

Esta propuesta plantea presentar la planificación y evaluación financiera a través del plan maestro de presupuesto que sea un modelo de negocio y su evaluación mediante el análisis de las razones financieras, punto de equilibrio y el Sistema Dupont, todos estos indicadores son claves para optimizar las rentabilidades de las empresas del sector lácteos de la ciudad de San Miguel.

Por ellos describimos el contenido de la presente propuesta:

Plan maestro presupuestal incluye, los índices de estacionalidad elaborados con los datos proporcionados por la empresa Lácteos de la Montaña, de sus productos estrellas de las cantidades vendidas en los últimos de tres años, presupuesto de unidades producidas, presupuesto de consumo de materia prima, presupuesto de compra de materia prima, presupuesto de mano de obra directa, presupuesto de costos indirectos de fabricación presupuesto de gastos operativos, presupuesto de producción, presupuesto de venta, estados de resultados proyectados y flujo de caja proyectado.

Razones financieras incluye el análisis de las razones financieras para el año 2019, y el análisis de las razones financieras de los estados financieros proyectados, así como también el análisis del punto de equilibrio de varios productos y el sistema Dupont para el ejercicio terminado y proyectado.

## **7.2. Objetivo general**

Presentar a las empresas productoras de lácteos de la ciudad de San Miguel una herramienta de planificación y evaluación financiera que les permita mejorar la rentabilidad.

## **7.3. Objetivos Específicos**

Proporcionar un plan maestro presupuestal como parte de planificación financiera a corto plazo.

Proporcionar un análisis financiero a través de las diferentes ratios financieros basados en los estados financieros proyectados.

Facilitar interpretación del punto de equilibrio y el sistema de análisis Dupont, para este último basado en los estados financieros proyectados.

## **7.4. Importancia**

La presente propuesta proporciona información clave y perspectivas necesarias para la planificación y evaluación financiera de una empresa dedicada para el rubro de producción lácteos que mejore la rentabilidad de estas con la oportuna toma de decisiones.

Es de vital importancia resaltar que todas de las decisiones que se tomen en el ámbito financiero y económico, van encaminadas a la permanencia y sostenibilidad de las empresas dedicadas a la producción de lácteos de la Ciudad de San Miguel.

## **7.5. Normas de Uso**

La propuesta de un modelo de planificación y evaluación financiera para mejorar la rentabilidad se ha elaborado para que sea utilizado por el departamento financiero o directivos y este a su vez se comuniquen a todas las áreas de las empresas productoras de lácteos de la ciudad de San Miguel.

La información contenida en este documento debe ser analizada para ponerla en práctica por empresa productos lácteos, cuya actividad se desarrolla en el departamento financiero, directivos o dueños con sus equipos de trabajo en conjunto con todas las áreas involucradas en la empresa.

## **7.6. Desarrollo de la propuesta**

### ***7.6.1 Propuesta de valor***

Se ha preparado un estudio de investigación a partir de los datos que la administración de Lácteos de la Montaña nos suministró, cuya información proporcionada es de años anterior a la pandemia COVID19, ya que la empresa

considero ser una situación atípica para la cual ninguna empresa estaba preparada. A continuación, datos proporcionados por la administración:

Lácteos de la Montaña, S.A. de C.V.

Historial de libras producidas (2018-2019)

Base pronóstico de ventas

AÑO	PRODUCTOS	LB PRODUCIDAS
2017	QUESILLO LB	103,821
2018	QUESILLO LB	87,538
2019	QUESILLO LB	76,628
2017	QUESO DURO BLANDO LB	6,488.00
2018	QUESO DURO BLANDO LB	6,433.50
2019	QUESO DURO BLANDO LB	6,619
2017	QUESO FRESCO LB	26,954
2018	QUESO FRESCO LB	28,296
2019	QUESO FRESCO LB	29,592
2017	CREMA PASTEURIZADA LB	139,605
2018	CREMA PASTEURIZADA LB	141,546
2019	CREMA PASTEURIZADA LB	143,350.50
2017	CREMA PASTEURIZADA MERCADO LB	179,324
2018	CREMA PASTEURIZADA MERCADO LB	174,881
2019	CREMA PASTEURIZADA MERCADO LB	154,196.00

## Inventario de producto terminado al 31 de diciembre (2019)

PRODUCTO	CANTIDAD
QUESILLO LB	322
QUESO DURO BLANDO LB	59
QUESO FRESCO LB	83
CREMA PASTEURIZADA LB	725
CREMA PASTEURIZADA MERCADO LB	512
TOTAL	1701

Detalle de materia prima, para la producción, dato proporcionado por la empresa.

QUESILLO	U.M. B	Factor/cantidad	Costo Unitario	factor costo unitario	Precio de Compra
Materia prima 1	LB	0.02018	\$0.05310	\$0.00107	\$ 0.06000
Materia prima 2	GLN	0.00004	\$112.19048	\$0.00482	\$ 126.77524
Materia prima 3	LB	0.00917	\$0.49573	\$0.00455	\$ 0.56017
Materia prima 4	KG	0.00458	\$1.16814	\$0.00535	\$ 1.32000
Materia prima 5	LB	0.02110	\$0.20353	\$0.00429	\$ 0.22999
Materia prima 6	LB	0.43303	\$0.12000	\$0.05196	\$ 0.13560
Materia prima 7	LC	4.35780	\$0.17000	\$0.74083	\$ 0.19210
TOTAL				\$0.81287	\$129.27311

QUESO DURO BLANDO	U.M. B	Factor/ cantidad	Costo Unitario	factor costo unitario	Precio de Compra
Materia prima 1	LC	5.55556	\$0.31000	\$1.72222	\$0.35030
Materia prima 2	LB	0.27778	\$0.05310	\$0.01475	\$0.06000
Materia prima 3	GLN	0.00018	\$112.19048	\$0.02026	\$126.77524
Materia prima 4	UN	1.11111	\$0.00637	\$0.00708	\$0.00720
TOTAL				\$1.76431	

QUESO FRESCO	U.M. B	Factor/ cantidad	Costo Unitario	factor costo unitario	Precio de Compra
Materia prima 1	LC	3.33333	\$0.17000	\$0.56667	\$0.19210
Materia prima 2	LC	3.33333	\$0.31000	\$1.03333	\$0.35030
Materia prima 3	LB	0.06667	\$0.05310	\$0.00354	\$0.06000
Materia prima 4	GLN	0.00017	\$112.19048	\$0.01945	\$126.77524
Materia prima 5	UN	1.00000	\$0.00842	\$0.00842	\$0.00951
TOTAL				\$1.63141	

CREMA PASTEURIZADA	U.M. B	Factor/cantidad	Costo Unitario	factor costo unitario	Precio de Compra
Materia prima 1	KG	0.03440	\$3.22997	\$0.11111	\$3.64987
Materia prima 2	LB	0.19556	\$1.15037	\$0.22496	\$1.29992
Materia prima 3	KG	0.00044	\$6.88000	\$0.00306	\$7.77440
Materia prima 4	LB	0.01222	\$0.05310	\$0.00065	\$0.06000
Materia prima 5	UN	0.13778	\$0.04122	\$0.00568	\$0.04658
Materia prima 6	KG	0.00128	\$2.25000	\$0.00288	\$2.54250

Materia					
prima	LB	0.09778	\$0.49573	\$0.04847	\$0.56017
TOTAL				\$0.39680	

## CREMA

## PASTEURIZADA

Precio de

MERCADOS	U.M. B	Factor/ cantidad	Costo Unitario	factor costo unitario	Compra
Materia prima 1	KG	0.03440	\$3.22997	\$0.11111	\$3.64987
Materia prima 2	LB	0.19556	\$1.15037	\$0.22496	\$1.29992
Materia prima 3	KG	0.00044	\$6.88000	\$0.00306	\$7.77440
Materia prima 4	LB	0.01222	\$0.05310	\$0.00065	\$0.06000
Materia prima 5	UN	0.13333	\$0.04122	\$0.00550	\$0.04658
Materia prima 6	KG	0.00128	\$2.25000	\$0.00288	\$2.54250
Materia prima 7	LB	0.09778	\$0.49573	\$0.04847	\$0.56017
TOTAL				\$0.39662	

	QUESO DURO	QUESO	CREMA	CREMA	
Estado de resultado por producto	QUESILLO	BLANDO	FRESCO	ESPECIAL	MERCADOS
VENTA	\$ 1.9900	\$ 3.0000	\$ 1.6800	\$ 1.0000	\$ 0.8900
COSTO DE PRODUCCIÓN	1.01437	1.96578	0.92121	0.59828	0.60546
MP	0.81290	1.76431	0.71974	0.39680	0.40399
MO	0.07790	0.07790	0.07790	0.07790	0.07790
CIF	0.12357	0.12357	0.12357	0.12357	0.12357
UTILIDAD BRUTA	0.97563	1.03422	0.75879	0.40172	0.28454

GASTO DE VENTA	0.02750	0.02750	0.02750	0.02750	0.02750
GASTO ADMON	0.01375	0.01375	0.01375	0.01375	0.01375
GASTO FINANCIEROS	0.00458	0.00458	0.00458	0.00458	0.00458
UARL	0.92980	0.98839	0.71296	0.35590	0.23871
RESERVA LEGAL 7%	0.06509	0.06919	0.04991	0.02491	0.01671
UAISR	0.86471	0.91921	0.66306	0.33098	0.22200
ISR-30%	0.25941	0.27576	0.19892	0.09929	0.06660
UTILIDAD NETA	\$ 0.6053	\$ 0.6434	\$ 0.4641	\$ 0.2317	\$ 0.1554

### Proyección de incremento de ventas

Incrementos en ventas	
2022	10.00%
2023	12.00%
2024	13.00%
2025	13.00%

## Desarrollo de modelo

LACTEOS DE LA MONTAÑA  
ÍNDICE DE ESTACIONALIDAD  
PRODUCTOS

Años	PRODUCTOS	Total	y	X	xy	x^2
2017	QUESILLO LB	103,821	103,821	1	103821	1
2018	QUESILLO LB	87,538	87,538	2	175076	4
2019	QUESILLO LB	76,628	76,628	3	229884	9
Totales		267,987.00	267,987	6	508781	14
Promedio simple		7444.083333				
Índice de estacionalidad		12				
Promedio simple						
promedio ajustado		62,136.00				
MÍNIMOS CUADRADOS						
		b=	$(n)(\sum xy) - ((\sum x)(\sum y))$		$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$	2
			$(n)(\sum x^2) - (\sum x)^2$		$\bar{y} = \frac{\sum y}{n}$	89329
		b=	$\frac{81579}{6}$		$a = \bar{y} - (b)(\bar{x})$	116522
		b=	$\frac{-}{13596.5}$		$y = a + (b)(x)$	62,136.00

LACTEOS DE LA MONTAÑA, S.A. DE C.V.

Años	PRODUCTOS	Total	y	x	xy	x^2
2017	QUESO DURO BLANDO LB	6,488	6,488	1	6488	1
2018	QUESO DURO BLANDO LB	6,434	6,434	2	12867	4
2019	QUESO DURO BLANDO LB	6,619	6,619	3	19857	9
			19,54			
		19,540.50	1	6	39212	14
		542.791666				
Promedio simple		7				
Índice de estacionalidad		12				
Promedio simple						
promedio ajustado		6,644.50				
			MÍNIMOS CUADRADOS			
		b=	$(n)(\sum xy) - ((\sum x)(\sum y))$		$x^- = \sum x/n$	2
			$(n)(\sum x^2) - (x)^2$		$y^- = \sum y/n$	6513.5
					$a = y^-$	
		b=	393		$(b)(x^-)$	6382.5
			6			
					$y = a + (b)(x)$	6,644.5
		b=	65.5		)	0

## LACTEOS DE LA MONTAÑA, S.A. DE C.V.

Años	PRODUCTOS	Total	y	x	xy	x <sup>2</sup>
2017	QUESO FRESCO LB	26,954	26,954	1	26,954	1
2018	QUESO FRESCO LB	28,296	28,296	2	56,592	4
2019	QUESO FRESCO LB	29,592	29,592	3	88,776	9
		84,842.00	84,842	6	172322	14
Promedio simple		2356.722222				
Índice de estacionalidad		12				
Promedio simple		30918.66667				
promedio ajustado		30,918.67				

## MÍNIMOS CUADRADOS

$$b = \frac{(n)(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{(n)(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$x = \frac{\sum x}{n} = 2$$

$$y = \frac{\sum y}{n} = 28280.66667$$

$$b = \frac{7914}{6} = 1319$$

$$a = y - b(x) = 25642.66667$$

$$y = a + b(x) = 30,918.67$$

## LACTEOS DE LA MONTAÑA, S.A. DE C.V.

Años	PRODUCTOS	Total	y	x	xy	x <sup>2</sup>
2017	CREMA PASTEURIZADA LB	139,605	139,605	1	139,605	1

2018	CREMA PASTEURIZADA LB	141,546	141,546	2	283,092	4
2019	CREMA PASTEURIZADA LB	143,351	143,351	3	430,052	9
					852748.	
		424,501.50	424,502	6	5	14
	Promedio simple	11791.70833				
	Índice de estacionalidad	60.04122958				
	Promedio simple	30918.66667				
	promedio	154,699.5				
ajustado		6				
	MÍNIMOS CUADRADOS					
	b=	$(n)(\Sigma xy) - ((\Sigma x)(\Sigma y))$			$x\bar{y} = \Sigma x/n$	2
					$y\bar{y} = \Sigma y/$	141500.
			$(n)(\Sigma x^2) - (x)^2$		n	5
	b=	11236.5			$a = y\bar{y} - (b)(x\bar{y})$	137755
		6				
	b=	1872.75			$y = a + (b)(x)$	145,246.00
LACTEOS DE LA MONTAÑA, S.A. DE C.V.						
Años	PRODUCTOS	Total	y	x	xy	x^2
2017	CREMA PASTEURIZADA MERCADO LB	179,324	179,324	1	179,324	1

2018	CREMA PASTEURIZADA MERCADO LB	174,881	174,881	2	349,762	4
2019	CREMA PASTEURIZADA MERCADO LB	154,196	154,196	3	462,588	9
		508,401.0				
		0	508,401	6	991674	14
	Promedio simple	14122.25				
	Índice de estacionalidad	71.90792296				
	Promedio simple	30918.66667				
	promedio					
ajustado		185,274.76				
		MÍNIMOS CUADRADOS				
	b=	$(n)(\Sigma xy) - ((\Sigma x)(\Sigma y))$		$x = \Sigma x/n$	2	
		$(n)(\Sigma x^2) - (x)^2$		$y = \Sigma y/n$	169467	
		-				
	b=	75384		$a = y - (b)(x)$	194595	
		6				
		-				
	b=	12564		$y = a + (b)(x)$	144,339.00	

## PRONÓSTICO DE PRODUCCIÓN PARA EL AÑO 2022

PRONÓSTICOS DE PRODUCCIÓN	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total
<b>VENTAS</b>													
QUESILLO LB	5,522	5,742	5,954	5,366	5,791	5,219	4,771	4,683	4,637	4,810	4,753	4,889	62,136
QUESO DURO BLANDO LB	594	460	535	555	611	523	555	549	542	506	562	652	6,645
QUESO FRESCO LB	2,596	2,333	2,611	2,532	2,568	2,454	2,628	2,681	2,472	2,429	2,649	2,965	30,919
CREMA PASTEURIZADA LB	12,617	11,889	13,092	12,865	13,947	11,507	12,819	13,955	12,075	13,283	13,685	12,965	154,700
CREMA PASTEURIZADA MERCADO LB	16,057	14,941	16,882	17,035	17,384	14,206	15,822	16,425	14,720	14,249	14,756	12,794	185,275
PRONÓSTICO VENTA	37,387	35,366	39,074	38,352	40,301	33,909	36,596	38,294	34,446	35,277	36,406	34,265	439,673

## INVENTARIO FINAL

QUESILLO LB	184	191	198	179	193	174	159	156	155	160	158	163	2,071
QUESO DURO BLANDO LB	20	15	18	18	20	17	18	18	18	17	19	22	221
QUESO FRESCO LB	87	78	87	84	86	82	88	89	82	81	88	99	1,031
CREMA PASTEURIZADA LB	421	396	436	429	465	384	427	465	403	443	456	432	5,157
CREMA PASTEURIZADA MERCADO LB	535	498	563	568	579	474	527	548	491	475	492	426	6,176
TOTAL INV.FINAL	1,246	1,179	1,302	1,278	1,343	1,130	1,220	1,276	1,148	1,176	1,214	1,142	14,656

---

**INVENTARIO INICIAL**


---

QUESILLO LB	322	184	191	198	179	193	174	159	156	155	160	158	2,230
QUESO DURO BLANDO LB	59	20	15	18	18	20	17	18	18	18	17	19	259
QUESO FRESCO LB	83	87	78	87	84	86	82	88	89	82	81	88	1,015
CREMA PASTEURIZADA LB	725	421	396	436	429	465	384	427	465	403	443	456	5,449
CREMA PASTEURIZADA MERCADO LB	512	535	498	563	568	579	474	527	548	491	475	492	6,261
TOTAL INV.INICIAL 2018	1,701	1,246	1,179	1,302	1,278	1,343	1,130	1,220	1,276	1,148	1,176	1,214	15,215
TOTAL UNIDADES A PRODUCIR	36,932	35,299	39,198	38,328	40,366	33,696	36,686	38,350	34,317	35,305	36,443	34,194	439,115

---

PRODUCTOS POR UTILIZAR				Total, Cantidad		
TOTAL, DE UNIDADES POR PRODUCIR				439,115		
<hr/>						
QUESILLO LB	U.M. B	Factor/cantidad	Factor/costo	61,977		
Materia prima 1	LB	0.02018	\$ 0.05310	1,251	\$ 66.42	
Materia prima 2	LB	0.00004	\$ 112.19048	3	\$ 298.54	
Materia prima 3	LB	0.00917	\$ 0.49573	569	\$ 281.87	
Materia prima 4	LB	0.00458	\$ 1.16814	284	\$ 331.40	
Materia prima 5	LB	0.02110	\$ 0.20353	1,308	\$ 266.17	
Materia prima 6	LB	0.43303	\$ 0.12000	26,838	\$ 3,220.53	
Materia prima 7	LB	4.35780	\$ 0.17000	270,083	\$ 45,914.13	
Unidades / costo a requerir Quesillo				300,334	\$ 50,379.07	
<hr/>						
QUESO DURO BLANDO LB	U.M. B	Factor/cantidad	Factor/costo	6,607		
Materia prima 1	LC	5.55556	\$ 0.31000	36,707	\$ 11,379.10	
Materia prima 2	LB	0.27778	\$ 0.05310	1,835	\$ 89.36	
Materia prima 3	GLN	0.00018	\$ 112.19048	1	\$ 133.84	
Materia prima 4	UN	1.11111	\$ 0.00637	7,341	\$ 46.76	
Unidades / costo a requerir Queso Duro Blando				45,885	\$ 11,649.06	
<hr/>						
QUESO FRESCO LB	U.M. B	Factor/cantidad	Factor/costo	30,935		
Materia prima 1	LC	3.33333	\$ 0.17000	103,115	\$ 17,529.56	
Materia prima 2	LC	3.33333	\$ 0.31000	103,115	\$ 31,965.66	
Materia prima 3	LB	0.06667	\$ 0.05310	2,062	\$ 109.51	
Materia prima 4	GLN	0.00017	\$ 112.19048	5	\$ 601.56	
Materia prima 5	UN	1.00000	\$ 0.00842	30,935	\$ 260.47	
Unidades / costo a requerir Queso Fresco				239,232	\$ 50,466.76	
<hr/>						
CREMA PASTEURIZADA	LB	U.M. B	Factor/cantidad	Factor/costo	154,407	
Materia prima 1	LB		0.03440	\$ 3.22997	5,312	\$ 17,156.28

Materia prima 2	GR	0.19556	\$ 1.15037	30,195	\$ 34,735.53
Materia prima 3	LB	0.00044	\$ 6.88000	69	\$ 472.14
Materia prima 4	LB	0.01222	\$ 0.05310	1,887	\$ 100.21
Materia prima 5	LB	0.13778	\$ 0.04122	21,274	\$ 876.91
Materia prima 6	LB	0.00128	\$ 2.25000	197	\$ 443.92
Materia prima 7	LB	0.09778	\$ 0.49573	15,098	\$ 7,484.31
Unidades / costo a requerir Crema Pasteurizada Especial				74,031	\$ 61,269.30
CREMA PASTEURIZADA					
MERCADO LB	U.M. B	Factor/cantidad	Factor/costo	185,189	
Materia prima 1	P. R	0.03440	\$ 3.22997	6,371	\$ 20,576.56
Materia prima 2	L.B	0.19556	\$ 1.15037	36,215	\$ 41,660.40
Materia prima 3	P. R	0.00044	\$ 6.88000	82	\$ 566.27
Materia prima 4	LB	0.01222	\$ 0.05310	2,263	\$ 120.19
Materia prima 5	UN	0.13333	\$ 0.04122	24,692	\$ 1,017.80
Materia prima 6	UN	0.00128	\$ 2.25000	237	\$ 532.42
Materia prima 7	L	0.09778	\$ 0.49573	18,107	\$ 8,976.38
Unidades / costo a requerir Crema Pasteurizada Mercado				87,967	\$ 73,450.01
UNIDADES MATERIA PRIMA/					
COSTO TOTAL \$				747,449.50	\$ 247,214.19

<b>PRODUCTOS POR UTILIZAR</b>	<b>TOTAL</b>
QUESILLO LB	61,977
<b>MATERIA PRIMA 1</b>	1,251
Inventario Final	42
Necesidad de compra	1,293
Inventario Inicial	38
Materia prima por comprar	1,254
Precio de compra	\$ 0.06
Compras	\$ 75.26
<b>MATERIA PRIMA 2</b>	3
Inventario Final	0
Necesidad de compra	3
Inventario Inicial	0
Materia prima por comprar	3
Precio de compra	\$ 126.78
Compras	\$ 338.24
<b>MATERIA PRIMA 3</b>	569
Inventario Final	19
Necesidad de compra	588
Inventario Inicial	17
Materia prima por comprar	570
Precio de compra	\$ 0.56
Compras	\$ 319.35
<b>MATERIA PRIMA 4</b>	284
Inventario Final	9
Necesidad de compra	293
Inventario Inicial	9

---

Materia prima por comprar	284
Precio de compra	\$ 1.32
Compras	\$ 375.47
<b>MATERIA PRIMA 5</b>	1,308
Inventario Final	44
Necesidad de compra	1,351
Inventario Inicial	40
Materia prima por comprar	1,311
Precio de compra	\$ 0.23
Compras	\$ 301.56
<b>MATERIA PRIMA 6</b>	26,838
Inventario Final	895
Necesidad de compra	27,732
Inventario Inicial	824
Materia prima por comprar	26,908
Precio de compra	\$ 0.14
Compras	\$ 3,648.77
<b>MATERIA PRIMA 7</b>	270,083
Inventario Final	9,003
Necesidad de compra	279,086
Inventario Inicial	8,292
Materia prima por comprar	270,794
Precio de compra	\$ 0.14
Compras	\$ 36,719.66
Subtotal \$	\$ 41,778.32

---

<b>PRODUCTOS POR UTILIZAR</b>	<b>TOTAL</b>
QUESO DURO BLANDO LB	6,607
<b>MATERIA PRIMA 1</b>	36,707
Inventario Final	1,224
Necesidad de compra	37,930
Inventario Inicial	1,102
Materia prima por comprar	36,828
Precio de compra	\$ 0.35
Compras	\$ 12,900.84
<b>MATERIA PRIMA 2</b>	947
Inventario Final	32
Necesidad de compra	1,059
Inventario Inicial	31
Materia prima por comprar	1,028
Precio de compra	\$ 0.06
Compras	\$ 61.67
<b>MATERIA PRIMA 3</b>	66
Inventario Final	2
Necesidad de compra	63
Inventario Inicial	2
Materia prima por comprar	61
Precio de compra	\$ 0.06
Compras	\$ 16.78
<b>MATERIA PRIMA 4</b>	7,341
Inventario Final	245
Necesidad de compra	7,586
Inventario Inicial	220

Materia prima por comprar	7,366
Precio de compra	\$ 0.01
Compras	\$ 53.02
Subtotal	\$ 20,356.87

<b>PRODUCTOS POR UTILIZAR</b>	<b>TOTAL</b>
QUESO FRESCO LB	30,935
Materia prima 1	103,115
Inventario Final	3,437
Necesidad de compra	106,552
Inventario Inicial	3,107
Materia prima por comprar	103,446
Precio de compra	\$ 0.19
Compras	\$ 19,871.92
Materia Prima 2	103,115
Inventario Final	3,437
Necesidad de compra	106,552
Inventario Inicial	3,107
Materia prima por comprar	103,446
Precio de compra	\$ 0.35
Compras	\$ 32,749.78
Materia Prima 3	2,062
Inventario Final	69

---

Necesidad de compra	2,131
Inventario Inicial	62
Materia prima por comprar	2,069
Precio de compra	\$ 0.06
Compras	\$ 112.19
Materia Prima 4	5
Inventario Final	0
Necesidad de compra	6
Inventario Inicial	0
Materia prima por comprar	5
Precio de compra	\$ 126.78
Compras	\$ 681.95
Materia Prima 5	30,935
Inventario Final	1,031
Necesidad de compra	31,966
Inventario Inicial	932
Materia prima por comprar	31,034
Precio de compra	\$ 0.01
Compras	\$ 295.27
Subtotal \$	\$ 53,711.11

---

PRODUCTOS POR UTILIZAR	TOTAL
CREMA PASTEURIZADA LB	154,407
Materia prima 1	5,312
Inventario Final	177
Necesidad de compra	5,489
Inventario Inicial	162
Materia prima por comprar	5,326
Precio de compra	\$ 3.65
Compras	\$ 19,440.76
Materia Prima 2	30,195
Inventario Final	1,007
Necesidad de compra	31,202
Inventario Inicial	922
Materia prima por comprar	30,279
Precio de compra	\$ 1.30
Compras	\$ 39,360.81
Materia Prima 3	69
Inventario Final	2
Necesidad de compra	71
Inventario Inicial	2
Materia prima por comprar	69
Precio de compra	\$ 7.77
Compras	\$ 535.01
Materia Prima 4	1,887
Inventario Final	63
Necesidad de compra	1,950
Inventario Inicial	58
Materia prima por comprar	1,892

---

Precio de compra	\$	0.06
Compras	\$	113.55
Materia Prima 5		21,274
Inventario Final		709
Necesidad de compra		21,983
Inventario Inicial		650
Materia prima por comprar		21,333
Precio de compra	\$	0.05
Compras	\$	993.67
Materia Prima 6		197
Inventario Final		7
Necesidad de compra		204
Inventario Inicial		6
Materia prima por comprar		198
Precio de compra	\$	2.54
Compras	\$	503.03
Materia Prima 7		15,098
Inventario Final		503
Necesidad de compra		15,601
Inventario Inicial		461
Materia prima por comprar		15,140
Precio de compra	\$	0.56
Compras	\$	8,480.89
Subtotal	\$	69,427.73

---

<b>PRODUCTOS POR UTILIZAR</b>	<b>TOTAL</b>
CREMA PASTEURIZADA MERCADO LB	185,189
<b>Materia prima 1</b>	6,371
Inventario Final	212
Necesidad de compra	6,583
Inventario Inicial	198
Materia prima por comprar	6,385
Precio de compra	\$ 3.65
Compras	\$ 23,304.78
<b>Materia Prima 2</b>	36,215
Inventario Final	1,207
Necesidad de compra	37,422
Inventario Inicial	1,124
Productos por comprar	36,298
Precio de compra	\$ 1.30
Compras	\$ 47,184.11
<b>Materia Prima 3</b>	82
Inventario Final	3
Necesidad de compra	85
Inventario Inicial	3
Productos por comprar	82
Precio de compra	\$ 7.77
Compras	\$ 641.35
<b>Materia Prima 4</b>	1,242
Inventario Final	41
Necesidad de compra	1,283
Inventario Inicial	41

---

Materia prima por comprar	1,242	
Precio de compra	\$	0.06
Compras	\$	74.52
<b>Materia Prima 5</b>	13,393	
Inventario Final	446	
Necesidad de compra	13,839	
Inventario Inicial	444	
Materia prima por comprar	13,395	
Precio de compra	\$	0.05
Compras	\$	623.93
<b>Materia Prima 6</b>	401	
Inventario Final	13	
Necesidad de compra	414	
Inventario Inicial	12	
Materia prima por comprar	402	
Precio de compra	\$	0.05
Compras	\$	71.72
<b>Materia Prima 7</b>	14,108	
Inventario Final	470	
Necesidad de compra	14,579	
Inventario Inicial	447	
Materia prima por comprar	14,131	
Precio de compra	\$	0.56
Compras	\$	7,915.93
Subtotal	\$	93,853.02
COMPRAS TOTALES \$	\$	279,127.05

---

<b>INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA</b>	<b>\$</b>	<b>15,900.40</b>
QUESILLO LB	\$	1,268.27
QUESO DURO BLANDO LB	\$	1,783.53
QUESO FRESCO LB	\$	1,682.23
CREMA PASTEURIZADA LB	\$	2,042.31
CREMA PASTEURIZADA MERCADO LB	\$	2,347.72

**LACTEOS DE LA MONTAÑA, S.A. DE C.V.**

**PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN PARA EL AÑO 2022**

<b>ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION PROYECTADO</b>	<b>Total</b>
INVENTARIO INICIAL DEL PRODUCTO EN PROCESO (A)	\$ -
COSTO DE PRODUCCIÓN (B)	\$ 358,209.49
Consumo de Materia Prima	\$ 247,214.19
Mano de Obra Directa	\$ 56,733.62
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 54,261.69
COSTO DE PRODUCCIÓN EN PROCESO (A+B)	\$ 358,209.49
INVENTARIO FINAL DEL PRODUCTO EN PROCESO	\$ -
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 358,209.49</b>

**LACTEOS DE LA MONTAÑA, S.A. DE C.V.****PRESUPUESTO DE COSTO DE LO VENDIDO**

<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>TOTAL</b>
INVENTARIO INICIAL DEL PRODUCTO TERMINADO	\$ 12,582.41
QUESILLO LB	\$ 2,262.29
QUESO DURO BLANDO LB	\$ 508.68
QUESO FRESCO LB	\$ 934.83
CREMA PASTEURIZADA LB	\$ 5,131.74
CREMA PASTEURIZADA MERCADO LB	\$ 3,744.88
COSTO DE PRODUCCIÓN (+)	\$ 358,209.49
COSTO DE PRODUCCION DISPONIBLE PARA LA VENTA (=)	\$ 370,791.90
INVENTARIO FINAL DEL PRODUCTO TERMINADO (-)	\$ 11,013.94
QUESILLO LB	\$ 1,914.25
QUESO DURO BLANDO LB	\$ 396.44
QUESO FRESCO LB	\$ 869.70
CREMA PASTEURIZADA LB	\$ 4,459.94
CREMA PASTEURIZADA MERCADO LB	\$ 3,373.60
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>\$ 359,777.96</b>

LACTEOS DE LA MONTAÑA, S.A. DE C.V.

Presupuesto de Mano de Obra Directa

para el año 2022

---

<b>PRODUCCIÓN QUESILLO LB</b>	<b>TOTAL</b>
Unidades por producir (lb)	61,977
Estándar Horas	0.040000
Total, Horas utilizar	2,479
Costo de hora de producción	\$ 3.2300
Costo total de Hora hombre	\$ 8,007.42

---



---

<b>PRODUCCIÓN QUESO DURO BLANDO LB</b>	<b>TOTAL</b>
Unidades por producir (lb)	6,607
Estándar Horas	0.040000
Total, Horas utilizar	264
Costo de hora de producción	\$ 3.2300
Costo total de Hora hombre	\$ 853.65

---



---

<b>PRODUCCIÓN QUESO FRESCO LB</b>	<b>TOTAL</b>
Unidades por producir (lb)	30,935
Estándar Horas	0.040000
Total, Horas utilizar	1,237
Costo de hora de producción	\$ 3.2300
Costo total de Hora hombre	\$ 3,996.74

---

---

<b>PRODUCCIÓN CREMA PASTEURIZADA LB</b>	<b>Total</b>
Unidades por producir (lb)	154,407
Estándar Horas	0.040000
Total, Horas utilizar	6,176
Costo de hora de producción	\$ 3.2300
Costo total de Hora hombre	\$ 19,949.35

---



---

<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>Total</b>
<b>CREMA PASTEURIZADA MERCADO LB</b>	
Unidades por producir (lb)	185,189
Estándar Horas	0.040000
Total, Horas utilizar	7,408
Costo de hora de producción	\$ 3.2300
Costo total de Hora hombre	\$ 23,926.45
COSTO TOTAL	\$ 56,733.62

---

## LACTEOS DE LA MONTAÑA, S.A. DE C.V.

para el año 2022

## Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación

Descripción	Total
<b>QUESILLO LB</b>	
Unidades por producir	61,977
Costos (CIF) unitario	\$0.12357
Costo Total CIF	\$ 7,658.53
Descripción	Total
<b>QUESO DURO BLANDO LB</b>	
Unidades por producir	6,607
Costos (CIF) unitario	\$ 0.12357
Costo Total CIF	\$ 816.46
Descripción	Total
<b>QUESO FRESCO LB</b>	
Unidades por producir	30,935
Costos (CIF) unitario	\$0.12357
Costo Total CIF	\$ 3,822.60
Descripción	Total
<b>CREMA PASTEURIZADA LB</b>	
Unidades por producir	154,407
Costos (CIF) unitario	\$0.12357

Costo Total CIF	\$ 19,080.14
Descripción	Total
CREMA PASTEURIZADA MERCADO LB	
Unidades por producir	185,189
Costos (CIF) unitario	\$0.12357
Costo Total CIF	\$ 22,883.96
<hr/>	
TOTAL	\$ 54,261.69
<hr/>	

**LACTEOS DE LA MONTAÑA, S.A. DE C.V.**

**PRESUPUESTO DE GASTOS OPERATIVOS PARA EL AÑO 2022**

Presupuesto de gastos de distribución

<b>Descripción</b>	<b>Total</b>
QUESILLO LB	61,977
Factor unitario	\$0.02750
Subtotal	1,704.07
QUESO DURO BLANDO LB	6,607
Factor unitario	\$0.02750
Subtotal	181.67
QUESO FRESCO LB	30,935
Factor unitario	\$0.02750
Subtotal	\$850.55
CREMA PASTEURIZADA LB	154,407
Factor unitario	\$0.02750
Subtotal	4,245.46

CREMA PASTEURIZADA MERCADO LB	185,189
Factor unitario	\$0.02750
Subtotal	\$5,091.83
Total, Gastos de distribución	\$12,073.58
Descripción	Total
QUESILLO LB	61,977
Factor unitario	\$0.01375
Subtotal	852.04
QUESO DURO BLANDO LB	6,607
Factor unitario	\$0.01375
Subtotal	90.83
QUESO FRESCO LB	30,935
Factor unitario	\$0.01375
Subtotal	425.28
CREMA PASTEURIZADA LB	154,407
Factor unitario	\$0.01375
Subtotal	2,122.73
CREMA PASTEURIZADA MERCADO LB	185,189
Factor unitario	\$0.01375
Subtotal	2,545.91
Total, Gastos de administrativos	\$6,036.79
Descripción	Total
QUESILLO LB	61,977
Factor unitario	\$0.00458

Subtotal	284.01
QUESO DURO BLANDO LB	6,607
Factor unitario	\$0.00458
Subtotal	30.28
QUESO FRESCO LB	30,935
Factor unitario	\$0.00458
Subtotal	141.76
CREMA PASTEURIZADA LB	154,407
Factor unitario	\$0.00458
Subtotal	707.58
CREMA PASTEURIZADA MERCADO LB	185,189
Factor unitario	\$0.00458
Subtotal	848.64
<hr/>	
Total, gastos financieros	\$2,012.26
<hr/>	

LACTEOS DE LA MONTAÑA, S.A. DE C.V.

Presupuesto de Venta

Para el año de 2012

<b>UNIDADES POR VENDER</b>	<b>Total</b>
QUESILLO LB	61,977
Precio de venta sin IVA incluido	\$ 1.99
Subtotal venta	\$ 123,334.17
QUESO DURO BLANDO LB	6,607

Precio de venta sin IVA incluido	\$	3.00
Subtotal venta	\$	19,821.65
QUESO FRESCO LB		30,935
Precio de venta sin IVA incluido	\$	1.68
Subtotal venta	\$	51,969.98
CREMA PASTEURIZADA LB		154,407
Precio de venta sin IVA incluido	\$	1.00
Subtotal venta	\$	154,406.74
CREMA PASTEURIZADA MERCADO LB		185,189
Precio de venta sin IVA incluido	\$	0.89
Subtotal venta	\$	164,818.42
<hr/>		
Total, de venta	\$	514,350.95
<hr/>		

VENTAS ANUALES	
Producto	2022
QUESILLO LB	\$ 123,334.17
QUESO DURO BLANDO LB	\$ 19,821.65
QUESO FRESCO LB	\$ 51,969.98
CREMA PASTEURIZADA LB	\$ 154,406.74
CREMA PASTEURIZADA MERCADO	
LB	\$ 164,818.42
	\$
TOTAL	514,350.95

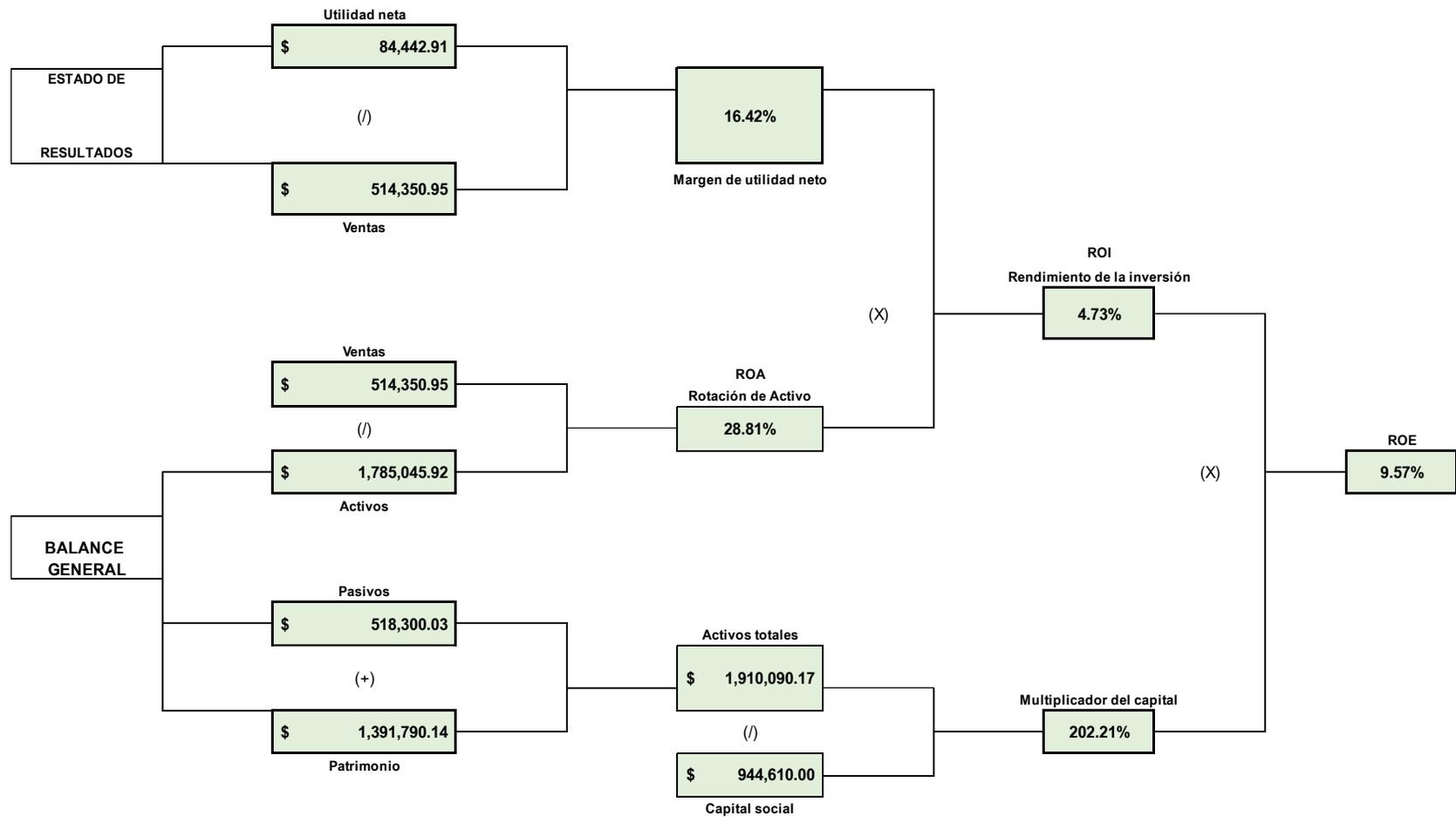
## Ingresos

Incremento anual	\$	164,818.42	10.00%	12.00%	13.00%	13.00%	\$ 164,818.90
SIN IVA	\$	514,350.95	\$ 565,786.05	\$ 633,680.37	\$ 716,058.82	\$809,146.47	\$3,239,022.6
CON IVA	\$	581,216.58	\$ 639,338.23	\$716,058.2	\$809,146.47	\$914,335.51	\$3,660,095.6

**LACTEOS DE LA MONTAÑA, S.A. DE C.V.**  
**ANÁLISIS DE SERIE DE TIEMPOS INTEGRAL DE RAZONES FINANCIERAS**

N°	Índice o Razón	Fórmula	2022	2023	2024	2025	2026	Análisis
	1. Razones de liquidez		Resultado	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado	
1	Razón de solvencia	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	\$ 1.44	\$ 1.88	\$ 2.12	\$ 2.36	\$ 2.58	La empresa cuenta con liquidez en los próximos 5 años de \$2.07 en promedio para pagar las obligaciones a corto plazo. Se considera que el indicador financiero está dentro de los parámetros aceptados el cual es de 2 a 1
2	Capital Neto de trabajo	$\text{Activos C} - \text{Pasivos C}$	\$ 167,892.98	\$ 392,376.36	\$ 570,632.70	\$ 800,645.35	\$ 1,082,195.94	Considerando que su capital neto es positivo cumple con los parámetros establecidos de solvencia, con sus compromisos de corto plazo
3	Prueba Ácida	$\frac{\text{Activos C} - \text{Inv.}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	\$ 1.43	\$ 1.87	\$ 2.11	\$ 2.35	\$ 2.58	Se considera que la empresa tiene capacidad para hacerle frente a los compromisos de corto plazo ya que en promedio cuenta \$ 2.07 , con base al parámetro de 1 a 1
<b>2. Razones de actividad</b>								
4	Días promedio de inventarios	$\frac{\text{Inventarios} \times 365}{\text{Costo de Venta}}$	2.14	2.14	2.14	2.14	2.14	Este ratio nos indica que en 2 días vende sus inventario, el cual está de acuerdo con la naturaleza de la industria ya que su principal insumo es perecedero
5	Rotación de Inventarios	$\frac{365}{\text{Días promedio de inventarios}}$	170.55	170.55	170.55	170.55	170.55	Significa que Agropecuaria La laguna rota 170 veces su inventario para generar sus ingresos.
6	Días promedio de Cuentas por cobrar	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{ventas anuales} / 365}$	16.94	15.70	14.58	16.13	14.99	Agropecuaria se tarda en recuperar sus cuentas por cobrar en promedio 16 días. Dato que está de acuerdo con la política de la empresa
7	Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{365}{\text{Días promedio de cuentas por cobrar}}$	\$ 21.55	\$ 23.25	\$ 25.04	\$ 22.63	\$ 24.36	La empresa rota sus cuentas por cobrar 23 veces promedio al año para poder recuperar sus cuentas
8	Rotación de Activos fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$	0.38	0.47	0.58	0.74	1.03	La empresa rota una vez al año los Activos fijos para generar sus ingresos
9	Rotación de Activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	0.27	0.28	0.29	0.30	0.32	En Promedio la empresa usa 0.29 veces al año para generar sus ingresos
<b>3. Indicadores de endeudamiento</b>								
10	Razón de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}} = > 0.50$	27.13%	27.80%	28.04%	28.61%	29.36%	La empresa financia sus operaciones con un rango de 28% de sus Activos s totales
11	Razón de apalancamiento a L.P.	$\frac{\text{Pasivos L.P}}{\text{Patrimonio}} = > 1.0$	9.63%	8.06%	6.46%	4.95%	3.65%	Significa que Agropecuaria la Laguna 9.63% en el primer año de su patrimonio esta financiado por su acreedores, que corresponde a sus obligaciones de largo plazo la mas representativa. Siguentes años el porcentaje baja hasta 3.65%
12	Razón deuda-patrimonio	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Patrimonio}} = > 4.0$	37.24%	38.50%	38.97%	40.07%	41.56%	Significa que la empresa a endeudado todo su patrimonio del 38% en promedio
<b>4. Indicadores de rentabilidad</b>								
13	Margen Bruto de Utilidades	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de venta}}{\text{Ventas}}$	30.05%	30.05%	30.05%	30.05%	30.05%	Significa que la empresa por cada dolar que venda le corresponde un margen bruto de 30% promedio anual.
14	Margen de Utilidad de Operación	$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas}}$	26.53%	22.70%	22.70%	22.70%	22.70%	Significa que Agropecuaria le corresponde un margen operativo de 23% antes de reserva e impuesto, significa que po cada 1\$ en venta le corresponde 0.23 centavos de dólar promedio anual
15	Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidades netas}}{\text{Ventas}}$	16.42%	17.00%	15.26%	15.41%	15.54%	La empresa tiene una rentabilidad neta del 16% promedio, lo que significa que por cada dólar vendido 1\$, la empresa obtiene una ganancia neta \$ 0.16 centavos de dólar promedio.
16	Rentabilidad sobre Activos s Totales (ROA)	$\frac{\text{Utilidades Netas}}{\text{Activos s Totales}}$	4.42%	4.72%	4.44%	4.69%	4.92%	Significa que por cada dólar en Activos la empresa ha generado \$ 0.04 centavos de dólar en utilidad promedio, o podría decirse que los Activos s totales de la empresa han generado el 4.64% de utilidad promedio
17	Rentabilidad sobre capital social (ROE)	$\frac{\text{Utilidades Netas}}{\text{Capital Social}}$	8.94%	10.18%	10.24%	11.68%	13.31%	Significa que por cada cien dolares invertidos por los accionistas su rentabilidad es de 11% promedio anual
18	Rentabilidad sobre patrimonio	$\frac{\text{Utilidades Netas}}{\text{Patrimonio}}$	6.07%	6.53%	6.16%	6.57%	6.96%	Indica que por cada cien dolares invertido por los accionistas en patrimonio se generaron la utilidad de 6.46% promedio actual

í  
**SISTEMA DE ANÁLISIS DUPONT**  
**EJERCICIO 2022**



## LACTEOS DE LA MONTAÑA, S.A. de C.V.

## Proyección de Ingresos y Egresos para los próximos 5 años

## Enmarcado dentro de su planificación financiera a largo plazo

## Expresado en dólares de los Estados Unidos de América

Rubros	Periodos										Total
	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	
		100.00									
Ingresos	1,796,753.77	%	1,904,559.00	100.00%	2,028,355.33	100.00%	2,170,340.21	100.00%	2,333,115.72	100.00%	10,233,128.03
Costo de ventas	1,385,684.08	77.12%	1,468,825.12	77.12%	1,564,298.75	77.12%	1,673,799.67	77.12%	1,799,334.64	77.12%	7,891,945.34
Utilidad Bruta	411,069.70	22.88%	435,733.88	22.88%	464,056.58	22.88%	496,540.54	22.88%	533,781.08	22.88%	2,341,182.69
Gastos de operación	166,859.18	9.29%	139,937.24	7.35%	149,033.16	7.35%	159,465.48	7.35%	171,425.39	7.35%	786,720.75
Gastos de distribución	58,536.03	3.26%	36,443.43	1.91%	38,812.25	1.91%	41,529.11	1.91%	44,643.79	1.91%	219,964.69
Gastos de administración	108,323.16	6.03%	103,493.81	5.43%	110,220.91	5.43%	117,936.37	5.43%	126,781.60	5.43%	566,756.06
Utilidad de operación	244,210.51	13.59%	295,796.64	15.53%	315,023.42	15.53%	337,075.06	15.53%	362,355.69	15.53%	1,554,461.94
Gastos financieros	35,750.00	1.99%	32,851.37	1.72%	26,300.29	1.30%	19,379.68	0.89%	12,068.69	0.52%	126,350.02
Utilidad antes de reserva e impuestos	208,460.51	11.60%	262,945.28	13.81%	288,723.14	14.23%	317,695.39	14.64%	350,287.01	15.01%	1,428,111.86
Reserva lega	14,592.24	0.81%	2,302.85	0.12%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	16,895.10
Utilidad antes de impuesto	193,868.28	10.79%	260,642.42	13.69%	288,723.14	14.23%	317,695.39	14.64%	350,287.01	15.01%	1,411,216.76
Impuesto sobre la renta	58,160.48	3.24%	78,192.73	4.11%	86,616.94	4.27%	95,308.62	4.39%	105,086.10	4.50%	423,365.03

Utilidad neta	135,707.79	7.55%	182,449.70	9.58%	202,106.20	9.96%	222,386.77	10.25%	245,200.90	10.51%	987,851.73
RENTABILIDAD											
ANUAL	7.6%		9.6%		10.0%		10.2%		10.5%		
Dividendo por acción	14.72		19.78		21.92		24.11		26.59		107.12
Reserva Legal	14,592.24		2,302.85		0.00		0.00		0.00		16,895.09
Depreciaciones	\$ 65,500.00		\$ 72,200.00		\$ 78,900.00		\$ 85,600.00		\$ 92,300.00		394,500.00
Comportamiento de la amortización	0.00		116,137.70		122,688.78		129,609.39		136,920.38		505,356.24
Flujo de caja	(650,000.00) \$ 215,800.03		\$ 140,814.85		\$ 158,317.42		\$ 178,377.38		\$ 200,580.53		893,890.21
VAN	\$686,186.17	\$0.00									
WACC	9.52%										
TIR	11.67%										

#### Análisis del efectivo del pasivo que se genera en el escenario según Cdc

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ingresos	1,796,753.77	1,904,559.00	2,028,355.33	2,170,340.21	2,333,115.72	10,233,124.03
Pago a Cuenta	\$ 31,443.19	\$ 33,329.78	\$ 35,496.22	\$ 37,980.95	\$ 40,829.53	\$ 179,079.67
Impuesto sobre la renta	\$ 58,160.48	\$ 78,192.73	\$ 86,616.94	\$ 95,308.62	\$ 105,086.10	\$ 423,364.87
Impuesto sobre la renta por pagar (pasivo)	\$ 26,717.29	\$ 44,862.94	\$ 51,120.72	\$ 57,327.66	\$ 64,256.58	\$ 244,285.20

**LACTEOS DE LA MONTAÑA, S.A. de C.V.****Proyección estado de situación financiera para los próximos 5 años****Enmarcado dentro de su planificación financiera a largo plazo****Expresado en dólares de los Estados Unidos de América**

Rubros	Períodos					%				
	2022	2023	2024	2025	2026					
ACTIVOS										
CORRIENTES	552,130.88	28.91%	840,650.27	41.22%	1,080,842.46	49.56%	1,390,527.88	59.10%	1,766,763.56	69.13%
Efectivos y equivalentes										
de efectivo	457,433.25	23.95%	766,972.94	37.60%	1,002,151.63	45.95%	1,304,155.80	55.43%	1,676,873.87	65.61%
Inventarios	2,109.46	0.11%	2,320.41	0.11%	2,598.86	0.12%	2,936.71	0.12%	3,318.48	0.13%
Deudores varios	40,886.34	2.14%	47,019.29	2.31%	50,780.83	2.33%	51,796.45	2.20%	53,350.34	2.09%
Partes relacionadas por cobrar a corto plazo	23,866.22	1.25%	24,337.63	3.31%	25,311.14	2.17%	31,638.92	7.29%	33,220.87	1.30%
Impuestos por recuperar	27,835.61	1.46%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
NO CORRIENTES	1,357,959.29	71.09%	1,198,975.57	58.78%	1,100,073.44	50.44%	962,245.48	40.90%	789,022.58	30.87%
Propiedad, planta y equipo neto	1,357,559.29	71.07%	1,198,575.57	58.76%	1,099,673.44	61.78%	961,845.48	0.00%	788,622.58	30.86%
Créditos por impuestos sobre la renta										
diferidos	400.00	0.02%	400.00	0.02%	400.00	0.02%	400.00	0.02%	400.00	0.02%
0	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%	0.00	0.00%
<b>TOTAL, ACTIVOS</b>	<b>1,910,090.17</b>	<b>100%</b>	<b>2,039,625.84</b>	<b>100%</b>	<b>2,180,915.90</b>	<b>100%</b>	<b>2,352,773.37</b>	<b>100%</b>	<b>2,555,786.14</b>	<b>100%</b>

PASIVOS	518,300.03	27.13%	567,021.65	27.80%	611,583.90	28.04%	673,084.93	28.61%	750,385.96	29.36%
CORRIENTES	384,237.91	20.12%	448,273.91	21.98%	510,209.76	23.39%	589,882.53	25.07%	684,567.62	26.79%
Proveedores	118,563.28	6.21%	136,347.78	0.00%	170,434.72	0.00%	213,043.40	0.00%	266,304.25	
Porción corriente de préstamos	15,937.87	0.83%	16,670.06	0.82%	17,435.88	0.80%	18,236.88	0.78%	19,315.68	0.76%
Partes relacionadas por pagar a corto plazo	160,000.00	8.38%	176,000.00	8.63%	193,600.00	8.88%	212,960.00	9.05%	234,256.00	9.17%
Beneficios a empleados por pagar a corto plazo	16,658.43	0.87%	18,324.27	0.90%	20,156.70	0.92%	22,172.37	0.94%	24,389.61	0.95%
Impuestos por pagar	73,078.32	3.83%	100,931.81	4.95%	108,582.47	4.98%	123,469.89	5.25%	140,302.09	5.49%
NO CORRIENTES	134,062.13	7.02%	118,747.74	5.82%	101,374.14	4.65%	83,202.40	3.54%	65,818.34	2.58%
Préstamos por pagar a largo plazo	134,062.13	7.02%	118,747.74	5.82%	101,374.14	4.65%	83,202.40	3.54%	65,818.34	2.58%
PATRIMONIO	1,391,790.14	72.87%	1,472,604.20	72.20%	1,569,332.00	71.96%	1,679,688.44	71.39%	1,805,400.18	70.64%
Capital social	944,610.00	49.45%	944,610.00	46.31%	944,610.00	43.31%	944,610.00	40.15%	944,610.00	36.96%
Reserva legal	204,290.80	10.70%	188,922.00	9.26%	188,922.00	8.66%	188,922.00	8.03%	188,922.00	7.39%
Utilidades acumuladas	158,446.43	8.30%	242,889.34	11.91%	339,072.20	15.55%	435,800.00	18.52%	546,156.44	21.37%
Utilidad del ejercicio	84,442.91	4.42%	96,182.85	4.72%	96,727.80	4.44%	110,356.44	4.69%	125,711.74	4.92%
TOTAL, PASIVOS Y PATRIMONIO	1,910,090.17	100.00%	2,039,625.85	100.00%	2,180,915.90	100.00%	2,352,773.37	100.00%	2,555,786.14	%

## LACTEOS DE LA MONTAÑA, S.A. DE C. V

Proyección de flujos de efectivo para los próximos 5 años

Enmarcado dentro de su planificación financiera a largo plazo

Expresado en dólares de los Estados Unidos de América

Rubros	Períodos				
	2022	2023	2024	2025	2026
Saldo inicial	\$ 512,936.88	\$ 699,610.92	\$ 914,162.56	\$ 1,201,768.97	\$ 1,557,893.55
Financiamiento	\$ 150,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo de flujo anterior	\$ 362,936.88	\$ 457,433.25	\$ 766,972.94	\$ 1,002,151.63	\$ 1,304,155.80
Cobros a partes relacionadas	\$ -	\$ 242,177.67	\$ 147,189.62	\$ 199,617.33	\$ 253,737.75
Ingresos	\$ 581,216.58	\$ 639,338.23	\$ 716,058.82	\$ 809,146.47	\$ 914,335.51
Venta de productos alimenticios	\$ 581,216.58	\$ 639,338.23	\$ 716,058.82	\$ 809,146.47	\$ 914,335.51
TOTAL, DE INGRESOS	\$ 1,094,153.46	\$ 1,338,949.15	\$ 1,630,221.38	\$ 2,010,915.43	\$ 2,472,229.06
Egresos	\$ 636,720.21	\$ 571,976.21	\$ 628,069.75	\$ 706,759.63	\$ 795,355.20
Impuesto sobre la renta	\$ 27,188.68	\$ 31,319.97	\$ 30,365.37	\$ 34,764.59	\$ 39,716.40
Compra de bienes depreciables	\$ 150,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Compra de Materias Primas	\$ 279,127.05	\$ 307,039.75	\$ 343,884.52	\$ 388,589.51	\$ 439,106.15
Mano de obra	\$ 56,733.62	\$ 62,406.98	\$ 69,895.81	\$ 78,982.27	\$ 89,249.96
Costos operativos	\$ 9,261.69	\$ 10,187.86	\$ 11,410.40	\$ 12,893.75	\$ 14,569.94
Gastos de Distribución	\$ 23,813.15	\$ 24,943.15	\$ 26,073.15	\$ 27,203.15	\$ 28,333.15
Gastos de Administración	\$ 8,516.57	\$ 9,307.57	\$ 10,098.57	\$ 10,889.57	\$ 11,680.57
Pago de financiamiento	\$ -	\$ 15,937.87	\$ 16,670.06	\$ 17,435.88	\$ 18,236.88
Impuestos (Pago a cuenta y retenciones ISR)	\$ 36,189.82	\$ 41,221.22	\$ 41,454.77	\$ 47,295.62	\$ 53,876.46
Impuestos IVA pagado	\$ 45,889.64	\$ 69,611.84	\$ 78,217.10	\$ 88,705.30	\$ 100,585.69
Flujo de efectivo generado	\$ 457,433.25	\$ 766,972.94	\$ 1,002,151.63	\$ 1,304,155.80	\$ 1,676,873.87

---

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

---

**EJERCICIO SOBRE EL COSTO DE CAPITAL**

PASO 1	VALOR
Deuda de Largo Plazo	150,000.00
Acciones Preferentes	-
Acciones comunes	944,610.00
<b>Total</b>	<b>1,094,610.00</b>

EJERCICIO SOBRE EL COSTO DE CAPITAL			%
PASO 1	VALOR	BSOLUTO	RELATIVO
Deuda de Largo Plazo	150,000.00	0.14	13.70
Acciones comunes	944,610.00	0.86	86.30
<b>Total</b>	<b>1,094,610.00</b>	<b>1.00</b>	<b>100.00</b>

---

COSTO PONDERADO DE CAPITAL

DATOS

Costo de la Deuda de largo plazo	4.50%
Acciones comunes	14%
Tasa impositiva de renta	30%

---

---

 COSTO PONDERADO DE CAPITAL
 

---

## PASO 2

Datos

Costo de la Deuda de largo plazo	4.50%	TLP	
Acciones comunes	14%	TAC	
Tasa impositiva de renta	30%	TI	
fórmula	$TLP*(1-T)$		
fórmula	4.50%	$1-0.30$	
fórmula	0.045		0.7
fórmula	3.15%		

## PASO 3

Encontrar el promedio ponderado de cada fuente de financiación

Se encuentra multiplicando

---

PASO 3	VALOR	ABSOLUTO	RELATIVO (1)	COSTO (2)	PONDERADO (1*2)
--------	-------	----------	--------------	-----------	-----------------

---

Costo de la Deuda de largo plazo	150,000.00	0.14	13.70	3.15%	0.43%
Acciones comunes	944,610.00	0.86	86.30	14%	12.08%
<b>Total</b>	<b>1,094,610.00</b>	<b>1.00</b>	<b>100.00</b>		<b>12.51%</b>

---

**Resultado de la aplicación**

Interés deuda	150,000.00	5%	6,750.00
Menos ajuste fiscal			
Ahorro de impuesto	6,750.00	30%	2,025.00
Costo de intereses netos			4,725.00
Retorno esperado de comunes	944,610.00	14%	132,245.40
<b>RETORNO ESPERADO TOTAL</b>			<b>136,970.40</b>
Retorno sobre la estructura de capital	1,094,610.00	12.51%	136,970.40

---

**LACTEOS DE LA MONTAÑA, S.A. DE C.V.**

**Cálculo del punto de equilibrio**

Datos

Costos fijos	97,000.00	-	0.00
Costos variables	287,638.33		384,638.33
Ventas totales	514,350.95	\$	514,350.95

---

Fórmula Costos Fijos

---

1- Costos variables/Ventas totales

Punto de equilibrio 97,000.00

---

1	287,638.33	514,350.95
---	------------	------------

Punto de equilibrio 97,000.00

---

1	0.56
---	------

Punto de equilibrio 97,000.00

---



## Paso No.1

Cálculo de la participación porcentual de cada uno de los productos en  
relación con la venta así

---

Ventas						
presupuestadas	61,977	6,607	30,935	154,407	185,189	439,115
Porcentaje de						
participación	0.141140738	0.015046678	0.070447456	0.351631927	0.421733201	1.00

---

## Paso No.2

Calcular el margen de contribución ponderado de la siguiente  
manera

---

Porcentaje de						
participación	0.14	0.02	0.07	0.35	0.42	1.00
Margen de						
contribución	1.99	3.00	1.68	1.00	0.89	8.56
Margen						
ponderado	0.281	0.045	0.118	0.352	0.375	1.17

---

## Paso No.3

Encontrar el margen de contribución ponderado total, para  
ello sumamos los márgenes

el resultado así 1.17

---

Paso No.4

Es encontrar el punto de equilibrio total aplicando la  
siguiente fórmula

Punto de

equilibrio total= 
$$\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen de contribución ponderado}}$$

Punto de

equilibrio total= 
$$\frac{97,000.00}{\text{Margen de contribución ponderado}}$$

1.17

Punto de  
 equilibrio total= 82,811.40 s  
 \_\_\_\_\_

Paso No.5

Con base en el dato anterior, ya podemos encontrar el punto de equilibrio para cada producto

multiplicando las unidades globales por el porcentaje de participación de cada uno de los productos

Punto de  
 equilibrio total= 82,811.40

---

		QUESO DURO		QUESO PASTEURIZAD		CREMA	CREMA	
		BLANDO LB	FRESCO LB	A LB	PASTEURIZADA	MERCADO LB		Totales
Datos	QUESILLO LB							
Porcentaje de participación	0.14	0.015046678	0.070447456	0.351631927		0.421733201		1.00

Punto de  
equilibrio por

producto	11,688.06	1,246.04	5,833.85	29,119.13	34,924.32	82,811.40
----------	-----------	----------	----------	-----------	-----------	-----------

---

Comprobación

Descripción	QUESILLO LB	QUESO DURO BLANDO LB	QUESO FRESCO LB	CREMA PASTEURIZA DA LB	CREMA PASTEURIZADA MERCADO LB	Totales
Ingresos	23,259.24	3,738.11	9,800.87	29,119.13	31,082.64	97,000.00
Costo de venta unitario	-	-	-	-	-	-
Margen de contribución	23,259.24	3,738.11	9,800.87	29,119.13	31,082.64	97,000.00
Menos costos fijos	23,259.24	3,738.11	9,800.87	29,119.13	31,082.64	97,000.00
Resultado	-	-	-	-	-	-

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Aching Guzmán, C. (2006). ***Guía rápida Rátios Financieros y Matemática de la Mercadotecnia***. Brasilia, Brasil: Prociencia y Cultura.
- Asamblea Legislativa. El Salvador. (31 de julio de 2014). ***www.asamblea.gob.sv***. Retrieved 4 de abril de 2019, from Constitución de la República:  
[https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117\\_072857074\\_archivo\\_documento\\_legislativo.pdf](https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072857074_archivo_documento_legislativo.pdf)
- Bonsón, E., Cortijo, V., & Flores, F. (2009). ***Análisis de estados financieros Fundamentos teóricos y casos prácticos***. (1a. ed.). Madrid, España: Pearson Educación.
- Bravo Santillán, M., ***Lambretón Torres***, V., & Márquez González, H. (2007). ***Introducción a las Finanzas*** (4a. ed.). Monterrey, México: Pearson Educación.
- Briseño Ramírez, H. (2006). ***Indicadores Financieros fácilmente explicados*** (1a. ed.). D.F., México: Umbral.
- Burbano Ruiz, J. (2005). ***Presupuestos Enfoque de Gestión Planeación y Control de Recursos*** (3a. ed.). (McGraw-Hill, Ed.) Bogotá, Colombia.
- Castillo Aguilera, R., Gómez, M. d., Sámano Castillo, J., Ruiz, L., Bribiesca, J. C., Sorto Rivas, F., & Chicas, R. (2013- 2014). ***www.iseade.edu.sv***. Retrieved 21 de marzo de 2019, from Características de las PYMES salvadoreñas desde la perspectiva internacional:  
<https://www.iseade.edu.sv/images/docs/WorkingPaperISEADE-UAMSPYMESalvadoreñas110215.pdf>

- Del Río González, C., & Del Rio González, R. (2009). *El Presupuesto* (10a. ed.). D.F., México: Cengage Learning Latin America,.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Jiménez Bermejo, P. (1999). *Técnicas de Análisis Financiero para la interpretación de balances* (1a ed.). Santiago de Chile, Chile: Juridica Cono Sur Ltda.
- Lawrence J, G. (2007). *Principios de Administración Financiera* (11a ed.). D.F., México: Pearson Educación de México.
- Ministerio de Economía, El Salvador. (08 de mayo de 1970). [www.asamblea.gob.sv](http://www.asamblea.gob.sv). Retrieved abril de 2019, **from Código de Comercio:**  
[https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117\\_072920482\\_archivo\\_documento\\_legislativo.pdf](https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072920482_archivo_documento_legislativo.pdf)
- Ministerio de Economía, El Salvador. (25 de abril de 2014). [www.asamblea.gob.sv](http://www.asamblea.gob.sv). Retrieved 27 de mayo de 2019, from **Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para Micro y Pequeña Empresa:** <https://www.conamype.gob.sv/wp-content/uploads/2013/04/Ley-MYPE-web.pdf>
- Ministerio de Hacienda, El Salvador. (21 de 12 de 1991). [www.asamblea.gob.sv](http://www.asamblea.gob.sv). Retrieved 29 de abril de 2019, from **Ley de Impuesto sobre la Renta.:**  
[https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117\\_072931808\\_archivo\\_documento\\_legislativo.pdf](https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072931808_archivo_documento_legislativo.pdf)
- Ministerio de Hacienda, El Salvador. (31 de 07 de 1992). [www.asamblea.gob.sv](http://www.asamblea.gob.sv). Retrieved abril de 2019, from **Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes**

*Muebles y a la Prestación de Servicios:*

<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/52CDE559-A7AB-42A1-BFFE-680FF939409E.pdf>

Ministerio de Hacienda, El Salvador. (22 de diciembre de 2000). [www.asamblea.gob.sv](http://www.asamblea.gob.sv).

Retrieved abril de 2019, from **Código Tributario:**

<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/147C7FA1-51DE-43A5-A906-EBDCF483E6DC.pdf>

Ministerio de Justicia, El Salvador. (30 de octubre de 1997). [www.asamblea.gob.sv](http://www.asamblea.gob.sv).

Retrieved 20 de abril de 2019, from **Ley de Lavado de Dinero y Activos:**

<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/1B53E30C-6A8A-4BEB-B17C-C61A231992D3.pdf>

Ministerio de Salud, El Salvador. (05 de noviembre de 1988). [www.asamblea.gob.sv](http://www.asamblea.gob.sv).

Retrieved abril de 2019, from **Código de Salud:**

[https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117\\_072938709\\_archivo\\_documento\\_legislativo.pdf](https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072938709_archivo_documento_legislativo.pdf)

Ministerio de Trabajo, El Salvador. (31 de julio de 1972). [www.asamblea.gob.sv](http://www.asamblea.gob.sv).

Retrieved 29 de abril de 2019, from **Código de Trabajo:**

<https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/6175C610-42DF-476A-A8C3-661A9E35153B.pdf>

Molina, C. A., & Guzmán, F. (2010). *PYMES: Competencia, dolarización y*

**financiamiento** (1a. ed.). San Salvador, El Salvador: UFG-Editores.

Morales Castro, A., & Morales Castro, J. A. (2014). *Planeación Financiera* (1a ed.).

D.F., México: Patria.

- Organización Internacional del Trabajo. (2016). **Formalización de las PYMES en las cadenas de valor en América Latina** (1a ed.). Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- Padilla, M. C. (2012). **Gestión Financiera** (1a. ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Puente Riofrió, M., Viñán Villagrán, J., & Aguilar Poaquiza, J. (2017). **Planeación Financiera y Presupuestaria**. Chimborazo, Riobamba, Ecuador: Politécnica Espoch.
- Rivadeneira Unda, M. (2014). **La Elaboración de Presupuesto en empresas manufactureras** (1a. ed.). Málaga, España: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Robles Morán, C. L. (2012). **Fundamentos de la Administración Financiera** (1a. ed.). D.F., México: Red del Tercer Milenio S.C.
- Rodríguez Morales, L. (2012). **Análisis de Estados Financieros un enfoque a la toma decisiones**. (1a ed.). Monterrey, México: Mcgraw - Hill.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). **El Plan Estratégico en la práctica** (4a ed.). Madrid, España: ESIC.
- Salazar, R. (15 de 07 de 2008). **El aporte Económico de las Mipymes de la zona norte de El Salvador**. Boletín Económico. BCR, 1(13), 8.
- Santos de Romero, G., & Romero Salgado, M. A. (9 de marzo de 2019). Recopilación de información de la empresa Panadería Sinaí, S. A. de C. V. **Propietarios Panadería**. (S. L. Soriano Henríquez, R. S. Arbaiza Hernández, & M. Larios Cruz, Entrevistadores) San Miguel, El Salvador.

Anexo 1- cuestionario



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPRESAS PROCESADORAS DE PRODUCTOS**  
**LÁCTEOS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.**

**INDICACIONES:** El presente cuestionario contiene preguntas cerradas favor contestar en forma positiva o negativa de acuerdo con cada interrogante.

**I. DATOS GENERALES**

Nombre de la sociedad: \_\_\_\_\_

Nombre comercial: \_\_\_\_\_

Puesto de trabajo en la empresa: \_\_\_\_\_

**II. DATOS**

1. ¿Cuánto tiempo tiene de funcionar la empresa?

- 1 a 3 años

- 4 a 8 años
- Más de 8 años

2. ¿Cuántos empleados tiene la empresa?

- De 1 a 49 empleados
- De 50 a 99 empleados
- Más de 99 empleados

3. ¿Tiene su empresa un departamento financiero?

SI  NO

4. ¿Cuál es el nivel de ventas promedio mensual de su empresa?

- \$5k a \$10k
- de \$11K hasta \$25k
- \$ 25k o más

5. ¿Cuál es el porcentaje de ventas al contado del total de ventas mensuales?

- Hasta el 10% de las ventas
- Hasta el 30% de las ventas

- Hasta el 50% de las ventas

Otros: \_\_\_\_\_

6. ¿Piensa Ud. que la planificación financiera es una herramienta indispensable para el futuro y continuidad de la empresa?

S

N

7. ¿Realiza usted en su empresa planificación y evaluación financiera?

Si

N

8. ¿Considera usted que la rentabilidad mejora cuando usted planifica y evalúa financieramente la empresa?

S

N

9. ¿Piensa usted que al proponer el desarrollo de un plan financiero ayudará al mejoramiento de la rentabilidad en la empresa?

Si

No

10. ¿Piensa usted que al proponer el desarrollo de un plan financiero ayudará al mejoramiento de la rentabilidad en la empresa?

S

N

11. ¿Piensa usted que al proponer el desarrollo de un plan financiero ayudará al mejoramiento de la rentabilidad en la empresa?

S N 

12. ¿Cree usted que el presupuesto como herramienta en la planificación y evaluación financiera para mejorar la rentabilidad?

S N 

13. ¿Cree usted que el presupuesto como herramienta en la planificación y evaluación financiera para mejorar la rentabilidad?

S N 

14. ¿Considera usted que un plan maestro de presupuesto es una herramienta indispensable en planificación y evaluación financiera?

S N 

15. ¿Conoce usted como indicador financiero el sistema Du Pont y su aplicabilidad en la planificación y evaluación financiera?

S N 

16. ¿Elabora usted estados financieros proyectados?

§                       N                       No lo conozco                     

17. ¿Considera usted que los estados financieros proyectados establecen la rentabilidad deseada que se espera obtener de la empresa?

§                       N

18. ¿Considera usted que los estados financieros proyectados son parte integral de la planificación y evaluación financiera?

§                       N