

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



“ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD POR EFECTOS  
POST PANDEMIA COVID EN LA INDUSTRIA PANADERA DEL MUNICIPIO DE SAN  
SALVADOR”

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

YENY DEL CARMEN CASCO LEÓN

KAREN ALEJANDRA MONTOYA LÓPEZ

KATHERINE ABIGAIL PAZ LÓPEZ

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

DICIEMBRE, 2022  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector	: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector académico	: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López
Secretario General	: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Contaduría Pública	: Lic. Gilberto Díaz Alfaro
Coordinador General del Seminario de Graduación	: Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Seminario de Graduación de la Escuela de Contaduría Pública	: Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Director	: Lic. Carlos Ernesto Ramírez
Jurado Examinador	: Lic. Daniel Nehemías Reyes López Lic. Jorge Luis Martínez Bonilla Lic. Carlos Ernesto Ramírez

**Diciembre 2022**

**San Salvador, El Salvador, Centroamérica**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradezco a Dios por permitir culminar unos de mis objetivos planteados: mi carrera universitaria, gracias a mis padres: Morena León de Casco y Jesús Casco Herrera y a mi tía María Dolores Rivera por apoyarme incondicionalmente a lo largo de toda mi carrera, a mis hermanos que han estado siempre pendiente de mis logros, a mi amada hija, amigos y amigas que aportaron un granito de arena con sus acciones y motivaciones. A todos los docentes que fueron parte de mi formación profesional, mis asesores de trabajo de investigación que con sus conocimientos lograron paso a paso la culminación de tan importante proyecto. Al equipo de trabajo que con su esfuerzo y dedicación se logró el objetivo.

**Yeny del Carmen Casco León**

Primero que nada, quiero dedicar este logro a Dios, que sin él esto no hubiese sido posible, a mi madre Gloria del Carmen López R., que me apoyó incondicional y estuvo presente en todo el camino, a mi padre y mi familia que fue parte del proceso, a cada uno de mis amigas/os que fueron un gran soporte y apoyo brindado a lo largo de mi carrera, y a todas aquellas personas que fueron parte del proceso y dejaron una enseñanza. A los docentes que forjaron mi camino profesional y asesores que me ayudaron a realizar este trabajo. A mis compañeras de equipo que, a pesar de las circunstancias, se alcanzó lo propuesto.

**Karen Alejandra Montoya López**

Primeramente, agradezco a Dios por la sabiduría y protección que me ha dado este tiempo, a mi mami Virginia de González que sin ella esto no hubiese sido posible, por su incondicional amor, cuidado y palabras de aliento cuando sentía que ya no podía, por apoyarme en todos los sentidos aun cuando para ella no era fácil (¡lo logramos mami!) a mi papá y hermanos que siempre estuvieron apoyándome en todo este camino, que tuvieron conmigo una broma y una palabra de aliento para que yo siguiera en esto tras noches de desvelo, a Bladimir Ramírez que me ha acompañado este tiempo con apoyo académico, emocional y me ha ayudado a comprender muchos temas que me eran complicados, gracias por tanto, cariño; a mi amigo Alfredo González que aportó con sus conocimientos a mi formación académica, a mis amigas: Gisselle, Miri, Nere, Rosa, Mayra y Jenni que a pesar de estar lejos siempre desearon que me fuera muy bien en mis estudios y me alentaron a no rendirme, a mis demás compañeros y docentes que ayudaron indirecta y directamente a que esto fuese posible, a mis compañeras de proceso Karen y Yeny, sé que no fue nada fácil, pero llegamos a la meta.

**Katherine Abigail Paz López**

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>N.º DE PÁG</b>
RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL.	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1 Enunciado del problema	2
1.1.2 Objetivos de la investigación	3
1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA PANADERA POR EFECTOS POST PANDEMIA COVID-19	4
1.2.1 Generalidades	4
1.3 ANÁLISIS FINANCIERO	8
1.3.1 Estrategias financieras	15
1.4 PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO EN ASPECTOS FINANCIEROS	16
1.5 CONCEPTOS	18
1.6 BASE TÉCNICA	20
1.7 BASE LEGAL	22
CAPÍTULO II - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	24
2.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	24
2.1.1 Enfoque de la investigación.	24
2.1.2 Tipo de investigación.	24
2.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL Y ESPACIAL.	24
2.2.1 Temporal.	24
2.2.2 Espacial o geográfica.	25
2.3 SUJETO Y OBJETO DE ESTUDIO	25
2.3.1 Unidad de análisis.	25
2.3.2 Universo y muestra.	25
2.3.3 Variables e indicadores.	25
2.4 TÉCNICAS, MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	26
2.4.1 Técnicas para la recolección de información.	26
2.4.2 Instrumento de medición.	27

2.5	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	27
2.6	DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	28
CAPÍTULO III - ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD POR EFECTOS POST PANDEMIA COVID EN LA INDUSTRIA PANADERA.		29
3.1	PLANTEAMIENTO	29
3.2	ESQUEMA DE LA PROPUESTA	30
3.2.1	Estructura de la propuesta.	30
3.3	PROPUESTA DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS	31
3.3.1	Objetivo de la propuesta.	31
3.3.2	Alcance.	31
3.3.3	Generalidades.	32
3.3.4	Estrategias financieras	34
3.3.5	Análisis financiero	45
3.3.6	Análisis vertical	48
3.3.7	Análisis horizontal	52
3.3.8	Análisis de razones financieras de el buen sabor, s.a. de c.v.	56
3.3.9	Políticas financieras	60
CONCLUSIONES		V
RECOMENDACIONES		VI
BIBLIOGRAFÍA		VII
ANEXOS		VIII

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.	Variación principales materias primas “El Buen Sabor, S.A. de C.V.”	3
TABLA 2.	Norma técnica.	20
TABLA 3.	Base legal.	22
TABLA 4.	Análisis comparativo de razones financieras.	57

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1. Organigrama de panadería El Buen Sabor, S.A. de C.V.	7
FIGURA 2. Análisis foda industria panadera.	8
FIGURA 3. Fuente de información financiera.	11
FIGURA 4. Esquema de propuesta de estrategias financieras.	30

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1. Guía de preguntas.	IX
ANEXO 2. Matriz de preguntas realizadas en la entrevista.	XV

## RESUMEN EJECUTIVO

La industria panadera es un rubro importante en la economía, pero se ha visto perjudicada por el alza de los costos de las materias primas que utiliza en su proceso productivo, afectando de manera directa las finanzas de este sector, disminuyendo la capacidad de generar beneficios económicos futuros a través de sus activos y poder cumplir con sus obligaciones.

A partir del primer trimestre del 2021, se han percibido los efectos económicos derivados de los aumentos del precio de los principales insumos de materias primas, así como también, del petróleo, salarios, gas propano, fletes y los conflictos internacionales. Producto de los análisis realizados a la entidad, estos efectos se ven reflejados en una baja rentabilidad

La problemática que se está abordando se debe a que la entidad se está enfrentado a una baja rentabilidad que actualmente están presentado por los incrementos de las principales materias primas por efectos post pandemia COVID, para ello se procedió a realizar un análisis a través de los estados financieros, objetivos y metas financieras para proponer estrategias financieras adecuadas que ayuden a la empresa EL Buen Sabor, S.A. de C.V., a mejorar de rentabilidad, la cual se ha visto disminuida a consecuencia de los efectos económicos, donde se tomó en cuenta la información de la entidad a razón de un diagnóstico de las condiciones financieras, análisis comparativo de los costos observando quien tiene mayor porcentaje y una guía que contenga estrategias que enriquezcan los resultados.

La investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo usando el método de estudio hipotético inductivo, el cual permitió llevarla a cabo bajo el contenido bibliográfico (libros, normativa y leyes) relacionados con la temática, estados financieros e información del área de producción, contabilidad y finanzas, a su vez de cualidades la empresa en estudio, a través de

hechos y fenómenos particulares de acuerdo los datos que se proporcionaron sobre el alza de los precios en materia prima y acciones post COVID tomadas para mejorar la rentabilidad.

De la información obtenida por medio de la técnica de la entrevista con los profesionales de la contaduría pública y gerente financiero, se analizaron las herramientas financieras y decisiones que se implementarán para el desarrollo de mejora en la rentabilidad de la entidad, concluyendo en la necesidad de contribuir con estrategias financieras enfocadas en aumentar la rentabilidad de la empresa.

Se logró identificar que la empresa no realiza un análisis e interpretación de los estados financieros usando como base las herramientas financieras, por esa razón se recomienda que se establezcan políticas que exijan realizar un análisis en base a las antes mencionadas, asimismo, dejar documentación de dichas políticas para la evaluación futura de los estados financieros.

La empresa presenta una baja rentabilidad, debido a los altos costos a los que ha incurrido, y afectan directamente a sus utilidades y negocio en marcha, por este factor se recomienda que se administren los recursos, se negocie con proveedores para lograr precios competitivos y que ayuden a solventar los gastos de ventas elevados, que impactan directamente en las utilidades de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

Las estrategias financieras son una herramienta de suma importancia que sirven para direccionar el rumbo de la entidad y conseguir los objetivos y metas planteadas a fin de mejorar el rendimiento económico de la empresa y maximizar los recursos financieros con las mejores alternativas en la toma de decisiones de los usuarios.

En la actualidad, la industria panadera cobra importancia debido a que es un rubro relevante que ha experimentado un crecimiento dentro de la economía, donde las estrategias que se utilicen harán tener una mayor rentabilidad, pero esta se ha visto perjudicada luego de que los efectos de pandemia obligarán a las empresas a buscar nuevas alternativas de operar para seguir en funcionamiento, el aumento de los costos en su proceso productivo y de distribución, entre otros factores que inciden donde los beneficios no se ven favorecidos.

Por consiguiente, en el desarrollo del siguiente trabajo se pretende contribuir con estrategias financieras para mejorar la rentabilidad por efectos post COVID en la industria panadera, a través de herramienta financiera con la cual se puedan basar en establecerlas y alcanzar resultados significativos.

El trabajo de investigación está compuesto por los siguientes capítulos:

**CAPÍTULO I.** Planteamiento del problema y marco teórico: Este capítulo está integrado por el planteamiento del problema, enunciado, objetivos, limitantes, antecedentes, generalidades y conceptos sobre la temática, asimismo, las bases técnicas y legales.

**CAPÍTULO II.** Metodología de la investigación: En este capítulo se describe la metodología aplicada en el proceso de investigación, enfoque, tipo de investigación, delimitación temporal y espacial, sujeto y objeto de estudio, las técnicas, materiales e instrumentos de

investigación, procesamiento, análisis e interpretación de la información y el diagnóstico de la investigación.

CAPÍTULO III. Propuesta: En este capítulo se desarrolla la propuesta de estrategias financieras que contribuyan a mejorar la rentabilidad en base a herramientas financieras que permitan un análisis financiero del comportamiento de la industria panadera.

Finalmente contiene las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos concernientes a la investigación desarrollada.

## **CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL.**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los efectos de la pandemia han hecho que las empresas adquieran nuevas formas de operar, cambios en la cadena productiva y buscar estrategias para no perder competitividad, sean estas financieras u operativas.

La industria panadera es un rubro importante en la economía, pero se ha visto perjudicada por el alza de los costos de las materias primas que utiliza en su proceso productivo, afectando de manera directa las finanzas de este sector, disminuyendo la capacidad de generar beneficios económicos futuros a través de sus activos y poder cumplir con sus obligaciones.

Cabe mencionar que, el rubro panadero carece de herramientas que permitan de manera estratégica posicionarse en un buen mercado comercial, entablar relaciones con los proveedores que ayude a obtener precios competitivos o rebajas y descuentos en los insumos utilizados, optimizar los recursos y minimizar el impacto que genera el alza de los precios de los insumos que se necesitan para elaborar el pan, que es el producto principal de comercialización de la industria, y que afecta directamente en los precios de estos, recayendo en bajas utilidades que afectan las ganancias de los accionistas y dueños de esta.

A partir del primer trimestre del 2021, se han percibido los efectos económicos derivados de los aumentos del precio de los principales insumos de materias primas, así como también, del petróleo, salarios, gas propano, fletes y los conflictos internacionales.

En junio de 2021 los panificadores de El Salvador (MENAPAES) junto con el Centro para la Defensa del Consumidor (CDC) advertían de un alza en el valor del pan debido al incremento

de precios de las materias primas. Cabe recalcar que una de las principales materias primas es la harina de trigo, siendo esta y las grasas amarillas las de mayor percepción en el aumento de su valor (Ver Tabla No. 1)

Estos acontecimientos se ven reflejados en los costos de la industria panadera, lo que ocasiona tener una dificultad de un buen rendimiento al no tener estrategias financieras en beneficio a mejorar la rentabilidad.

La falta de una visión financiera empresarial por no tener estrategias que conlleven al buen uso de los recursos, repercute en los resultados de estas, llegando a perder capacidad, eficacia y bajos rendimientos financieros. Además, hay algunas variables que no dependen del control interno de las empresas, sino que son el resultado de cuestiones externas.

Lo anterior conlleva a evaluar cambios en las decisiones gerenciales, con el fin de lograr un óptimo rendimiento empresarial, por lo que es imperante definir estrategias financieras para que los efectos provocados por los aspectos antes mencionados impacten lo menor posible las finanzas de este sector y así lograr reducción de costos para revertir la disminución en las ventas y utilidades, buscando resultados de manera más eficientes de los recursos.

### **1.1.1 Enunciado del problema**

Para llevar a cabo la formulación del problema por medio de lo expresado en los antecedentes y características del problema en la industria panadera, se pretende dar solución a través de la siguiente interrogante:

¿Cómo afecta en la rentabilidad de las empresas que se dedican a la elaboración y distribución de pan dulce en el municipio de San Salvador, no tener estrategias y políticas financieras para hacer frente al incremento de los costos post pandemia?

Tabla 1.

**Variación principales materias primas “El Buen Sabor, S.A. de C.V.”**

No.	PRODUCTO	PERÍODOS		DIFERENCIA VARIACIÓN	
		2019	2022		%
1	Harinas (Bolsa de 50 Lbs)	\$ 13.67	\$ 18.97	\$ 5.30	38.77%
2	Manteca (Caja de 50 Lbs)	\$ 20.87	\$ 49.35	\$ 28.48	136.46%
3	Aceites (Galón = 8 Lbs)	\$ 3.53	\$ 9.20	\$ 5.67	160.62%
4	Azúcar (Bolsa de 100 Lbs)	\$ 39.82	\$ 42.04	\$ 2.22	5.58%
5	Huevo Entero (Cartón)	\$ 2.68	\$ 3.24	\$ 0.56	20.90%
6	Levaduras (Lbs)	\$ 1.94	\$ 2.54	\$ 0.60	30.93%

*Nota. Información de los precios manejados en la adquisición de materia prima y su variación.*

### 1.1.2 Objetivos de la investigación

#### A. Objetivo general

Contribuir con estrategias financieras para mejorar la rentabilidad de las empresas que se dedican a la elaboración y distribución de pan dulce en el municipio de San Salvador, afectadas por el incremento de costos post pandemia.

#### B. Objetivos específicos

- Realizar un análisis comparativo de la estructura de los costos con el propósito de evaluar los que tienen mayor incidencia representativa en la producción.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa para detectar la problemática.
- Realizar un diagnóstico de la empresa.
- Elaborar una guía financiera que contenga estrategias de acción y mejora de la operatividad de la unidad de estudio.

## **1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA PANADERA POR EFECTOS POST PANDEMIA COVID-19**

La industria panadera es una parte importante de la economía, pero se ha visto afectada por el alto costo de las materias primas utilizadas en el proceso de producción, lo que afecta directamente los recursos financieros de la industria, reduciendo la capacidad de lograr beneficios económicos a largo del ejercicio contable.

### **1.2.1 Generalidades**

#### **A. COVID-19**

A finales del 2019 en el mes de diciembre, Wuhan, China se convirtió en el epicentro de un brote de neumonía de etiología desconocida que no cedía ante tratamientos actualmente utilizados. En pocos días los contagios aumentan exponencialmente, no solo en China Continental sino también en diferentes países del mundo. El agente causal fue identificado, un nuevo coronavirus (2019-nCoV) posteriormente clasificado como SARS-CoV2 causante de la enfermedad COVID-19, (Organización Mundial de la Salud, 2020).

EL COVID-19 no solo generó una crisis sanitaria, sino también una crisis económica, debido a la situación y el dilema entre proteger la salud de las personas y conllevar que las empresas operarán con capital humano, surgiendo el riesgo de funcionamiento en marcha de las empresas. Esto ocasiona una resiliencia entre las entidades que desencadenaron nuevas formas de operar para seguir en operaciones.

#### **B. Industria panadera “El Buen Sabor, S.A. de C.V.”**

El 11 de agosto de 1986, la panadería “El Buen Sabor”, empezó a incursionar en la categoría de la panificación dentro del mercado salvadoreño, inaugurando la primera sala de ventas

en el centro de la capital salvadoreña, iniciando los productos de pastelería y pan a granel. Diez años más tarde la marca se convirtió en la panadería “líder de la capital salvadoreña” ofreciendo sus servicios en 28 sucursales distribuidas en la zona metropolitana y del gran San Salvador.

En el año 2000, comenzó con la innovación del producto empacado para cubrir las necesidades y exigencias de los consumidores. Los principales clientes son los supermercados, gasolineras, instituciones del gobierno y tiendas en general. Los productos más distinguidos que fabrica y comercializa son: “galleta margarita”, “marquesote”, “torticoco”, “galleta choco chispas”, “galleta encanelada”, “queiquitos de chocolate”, “torta de fruta”, “pastelitos de piña”.

Desde el inicio, las proyecciones de la empresa es crecer en la producción y poder incursionar en los mercados internacionales. Como parte de esa visión, buscó el apoyo del Programa Innovación Tecnológica de FUSADES para solicitar asesoría acerca de la mejora en la producción de pan de caja y concha. Para este proyecto, PROINNOVA apoyó a la panadería con el consultor internacional Miguel Galdós (FUSADES, 2014).

Como consecuencias de la pandemia COVID-19, que se expresa una crisis sanitaria, pero también en el ámbito económico y social. Más allá de la etapa de emergencia a nivel nacional y mundial, los efectos de impacto sobre la economía y desarrollo social ya están sopesando. Los efectos económicos que más han impactado a la industria panadera por efectos post COVID-19 es el incremento masivo de las principales materias primas para la producción principalmente la harina de trigo con un 20% más que en épocas antes de pandemia, asimismo, los gastos indirectos como el gas propano, el combustible, fletes y el incremento al salario mínimo.

En términos de empleo, las secuelas a mediano y largo plazo son la pérdida masiva de empleos formales y disminución de actividades en el sector informal. La panadería El buen Sabor,

S.A. de C.V., sufrió una reducción del 5% del personal de producción por retiro voluntario debido a las medidas estrictas que giró el gobierno ya que había poco transporte público y se les hacía más difícil desplazarse de un lugar a otro.

Según Decreto Ejecutivo No. 29 que entró en vigor el 2 de junio de 2020, cuya finalidad fue que la administración pública y la empresa privada para operar, deberían garantizar la movilización de sus empleados, desde su residencia a sus lugares de trabajo y viceversa. Representando para la unidad de estudio el incremento en los costos indirectos de fabricación el 1.26% solamente en el rubro transporte para movilizar al personal.

### **C. Organigrama**

La estructura interna organizativa de la entidad El Buen Sabor, S.A. de C.V., refleja las relaciones jerárquicas y los departamentos que lo conforman, tal y como se muestra en la Figura 1.

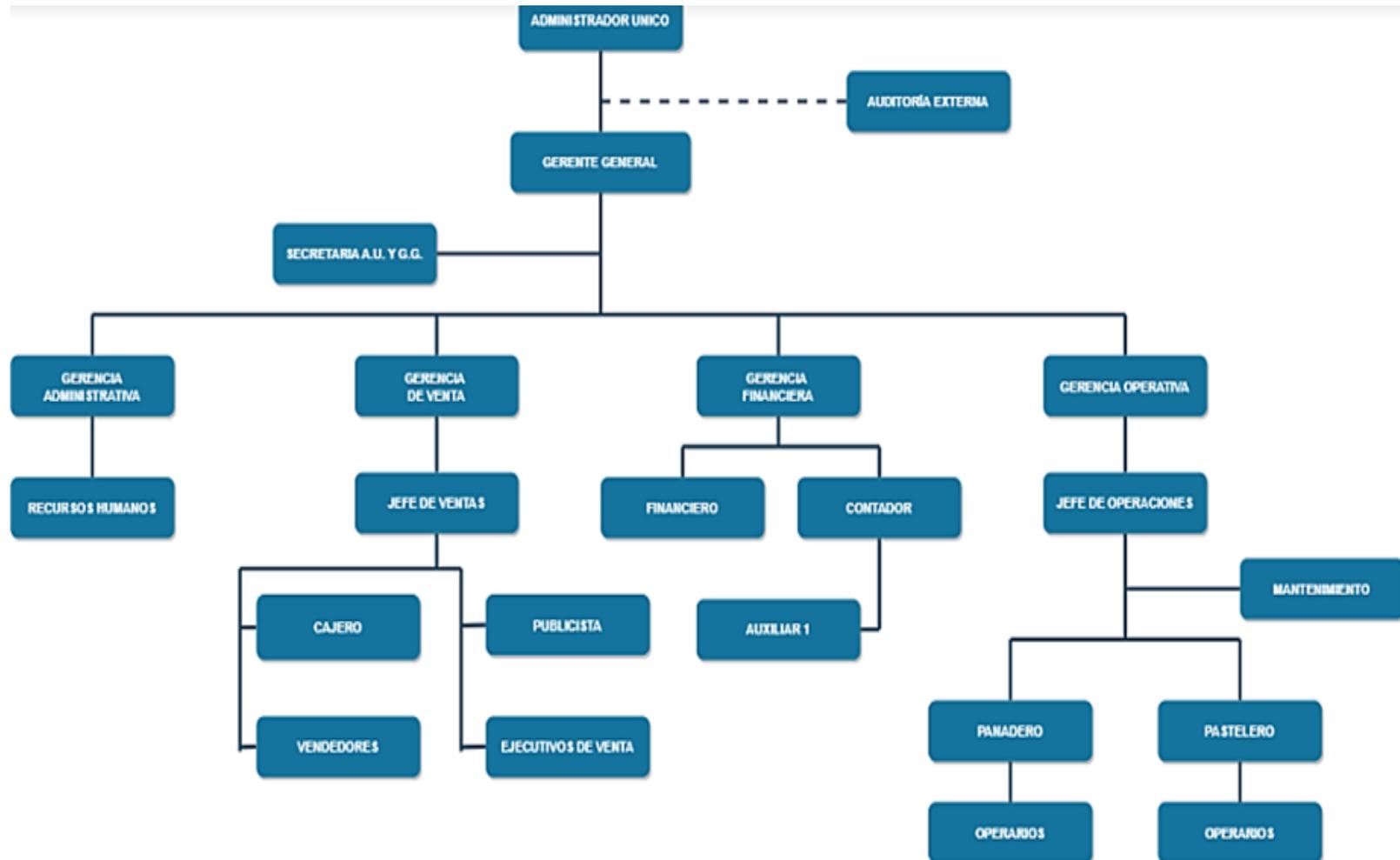
### **D. Análisis FODA de una empresa del sector panadero.**

El análisis FODA es una herramienta que permite determinar la situación de una empresa en la cual se analizan factores internos como las fortalezas, debilidades y los factores externos que incluyen oportunidades y amenazas.

Para comprender la situación de la entidad de manera interna, se determinan los factores conformados por las fortalezas y debilidades, manifestando la capacidad que tiene en cuanto administración, recursos, competencias financieras y tecnológicas, entre otras; analizando los puntos fuertes y debilidades dentro de la organización. Asimismo, los factores externos están relacionados con el ambiente económico, político, legal, social y fuerzas de cambio que se generan en la industria para poder identificar las oportunidades y amenazas. Ver figura 2

Figura 1.

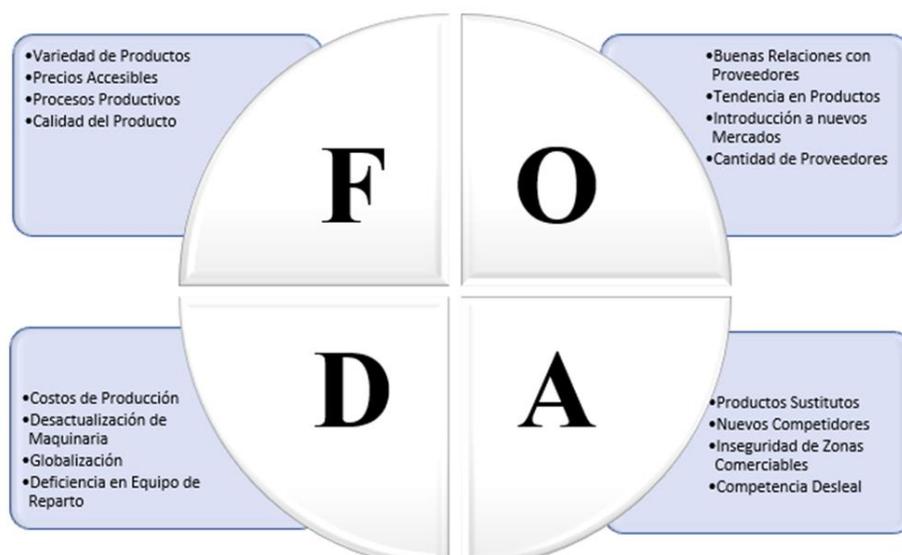
**Organigrama de panadería El Buen Sabor, S.A. de C.V.**



*Nota.* Organigrama representativo de la estructura organizacional de El Buen Sabor, S.A. de C.V.

Figura 2.

### Análisis FODA Industria panadera



*Nota.* Análisis FODA de la entidad El Buen Sabor, S.A. de C.V.

## 1.3 ANÁLISIS FINANCIERO

### A. Financiero

Se origina por la necesidad de conocer la realidad económica de una entidad, con el fin de obtener un diagnóstico sobre la situación actual y una previsión sobre la cuál será su progresión en el futuro, a través de la utilización de herramientas para solventarlas con el propósito de optimizar la gestión de recursos para mejorar la rentabilidad, a través de la aplicación a corto plazo que mejoren la liquidez e influyen en los resultados a largo plazo maximizando los beneficios. Existen métodos, herramientas e instrumentos para poder implementar y llevar a cabo un análisis financiero en base a los objetivos a lograr para la mejora de la rentabilidad de la entidad.

### B. Análisis financiero

El análisis financiero consiste en una serie de métodos, herramientas y técnicas que permiten analizar la información contable de la empresa para obtener una visión objetiva acerca de su situación actual y cómo se espera que esta evolucione en el futuro (Roldán, P., 2017).

Para determinar la condición en la que se encuentra la entidad se realiza un análisis financiero por medio de un **análisis cualitativo**, que comprende las partes internas como lo que es la identidad corporativa (descripción del negocio, misión, visión, objetivos, entre otros), con el fin de planificar, gestionar y prevenir acontecimientos por medio de factores internos (fortaleza y debilidades) o factores externos (amenazas y debilidades) y un **análisis cuantitativo** enfocado en el análisis e interpretación de los estados financieros.

Las principales fuentes de información que se utilizan para poder realizar un análisis de la entidad desde el punto de vista financiero son los estados financieros, así como se demuestra en la Figura 3. Este con el propósito de responder a las necesidades a las que se enfrenta la empresa para la toma de decisiones y proyecciones a futuro entre los usuarios beneficiados.

### **C. Características del análisis financiero**

Los análisis financieros son considerados una pieza fundamental para poder detectar la situación, así como el desempeño tanto económico como el financiero que tiene toda organización, por medio del cual se podrán detectar las dificultades y luego poder realizar las correcciones necesarias. A continuación, se mencionan algunas características principales:

- Recopila información necesaria para realizar un examen de la situación económica de la entidad.
- Compara y estudia las relaciones existentes entre cada elemento de los estados financieros.

- Utiliza técnicas y métodos para manipular la información de los estados financieros, dando una interpretación adecuada de los mismos.
- Interpreta los resultados obtenidos en la evaluación.

#### **D. Métodos del análisis financiero**

El análisis financiero ayuda a estudiar los resultados de cada empresa desglosados en sus partes para luego poder realizar un diagnóstico completo del desempeño financiero de la empresa. A través de esta investigación, podemos discernir la causa del problema y así tomar medidas correctivas. Se presentan métodos básicos del análisis financiero:

- **Análisis vertical**

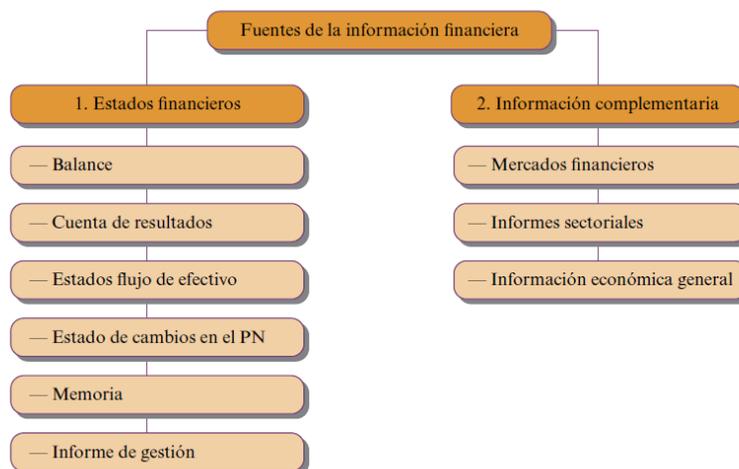
Es un método que consiste en analizar el desempeño financiero y la estrategia de la entidad por medio de un análisis vertical, permite evidenciar la estructura interna de la empresa y valorar la situación de la está con la industria.

Se puede expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero. Este tipo de análisis se aplica generalmente al balance general y estado de resultados, se le conoce también como análisis de porcentajes integrales. No obstante, la aplicación de este método se puede hacer en otros estados financieros.

Se debe estar consciente de la incidencia que pueden tener las variaciones en los precios o en los costos que se den en las diferentes cuentas. La aplicación del análisis vertical proporciona a determinar el porcentaje relativo a las distintas fuentes de ingreso o financiamiento, además de informar la composición del activo.

Figura 3.

### Fuente de información financiera



Nota. *Estados financieros interpretación y análisis, fuente de información financiera para realizar un análisis.*

- **Análisis horizontal**

Esta herramienta se utiliza cuando se quiere analizar la tendencia de los datos que aparecen en los estados financieros correspondientes a diferentes periodos, quiere decir varios años o períodos, y así establecer proyecciones futuras.

El procedimiento consiste en calcular el porcentaje que representa una cuenta de un estado financiero en un periodo respecto de esta en el año o periodo respecto de esta en el año o periodo base, mostrando los cambios relativos en los datos financieros como consecuencia del transcurso del tiempo. (Fornos, 2013)

Este análisis se puede calcular a través de la diferencia de dos o más años para obtener como resultado valores absolutos y porcentajes tomados del año base para obtener datos de aspectos relevantes en el análisis.

El año base a tomar debe ser usual en las operaciones de la entidad, con la finalidad que el análisis muestre las tendencias de las cuentas que tienen relación unas con las otras para lograr una opinión ya sea favorable o desfavorable.

### **E. Áreas del análisis financiero**

El análisis financiero cubre tres áreas principales: análisis de rentabilidad, análisis de riesgo y análisis de fuentes y usos de fondos.

- **El análisis de la rentabilidad:** es la evaluación del retorno de la inversión de la empresa, se enfoca en las fuentes y niveles de utilidad y se ocupa de identificar y medir el impacto de varios motivos en la rentabilidad. También incluye la evaluación de dos fuentes principales de utilidades: el margen (la parte de los ingresos que no se cubre con los costos) y los ingresos (el uso del capital). El análisis de rentabilidad también se centra en las tasas de cambio de la rentabilidad y la sostenibilidad de la rentabilidad.
- **Análisis del riesgo:** es una evaluación de la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones. El análisis de riesgo incluye la evaluación de la solvencia y liquidez de la empresa, así como la volatilidad de las ganancias. Dado que el riesgo es de primordial importancia para los acreedores, el análisis de riesgo a menudo se considera en el contexto del análisis crediticio. Sin embargo, el análisis de riesgos es importante para el análisis de capital, para evaluar la confiabilidad y sostenibilidad de las operaciones de una empresa y para estimar el costo de capital.
- **El análisis de flujos de efectivo:** es una evaluación de cómo la empresa recauda y utiliza su dinero. Este análisis proporciona información sobre los efectos futuros de la financiación empresarial. Por ejemplo, es probable que una empresa que financia nuevos proyectos con efectivo generado internamente (ingresos) tenga mejores resultados en el futuro que una

empresa que solicita préstamos masivos para financiar sus proyectos o, lo que es peor, que pide prestado para pagar sus pérdidas actuales.

## F. Razones financieras

Son índices financieros utilizados en las finanzas para medir o determinar las realidades económicas y financieras de una empresa o unidad de valor y su capacidad para cumplir con las diversas obligaciones que la entidad asume para avanzar en su objeto social.

Se clasifican de manera conveniente de la siguiente manera:

- **Razones de liquidez:** Proporcionan información sobre la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Para hacer el cálculo, consideramos los activos más líquidos (o aquellos que se pueden convertir más fácilmente en efectivo) para pagar sus obligaciones a corto plazo. Se calcula:

$$\text{RAZÓN DE LIQUIDEZ} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

- **Razones de actividad:** Se utilizan para medir la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos. Las ratios dan a los inversores una idea del rendimiento general de la empresa. Estos índices miden qué tan rápido una empresa dispone de sus activos o pasivos.

$$\frac{\text{ROTACIÓN DE}}{\text{ACTIVOS TOTALES}} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{TOTAL DE ACTIVOS}}$$

- **Razones de endeudamiento:** Mide el porcentaje de activos financiados por terceros. Recuerde que los activos de la empresa son financiados por socios o terceros (proveedores o acreedores). Se determina dividiendo los pasivos totales por los activos totales.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto}}$$

- **Razones de rentabilidad:** Miden la eficacia de la gestión de la empresa, que se refleja en los beneficios de la empresa. Razones asociadas a la rentabilidad:

$$\frac{\text{RAZÓN DE UTILIDAD BRUTA}}{\text{BRUTA}} = \frac{\text{MARGEN DE UTILIDAD BRUTA}}{\text{BRUTA}} = \frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS}}$$

Dentro de las razones de rentabilidad se hace mención de algunas para determinar la eficiencia que tiene la administración de los costos de la entidad, entre las cuales están:

- **Margen de Utilidad bruta:** El margen de utilidad bruta mide la efectividad que tiene la entidad en su producción, arrojando el porcentaje de utilidad de cada dólar de ventas.
- **Margen de Utilidad operativa:** El margen operativo mide el porcentaje de cada dólar de ventas restante después de deducir todos los costos y gastos, excluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa "ganancia pura" por dólar de ventas. El beneficio operativo es "puro" porque solo mide el beneficio de las operaciones y no tiene en cuenta los intereses, los impuestos y los dividendos de las acciones preferentes. Preferiblemente con un alto margen operativo. El margen de utilidad operativa se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{MARGEN DE UTILIDAD OPERATIVA}}{\text{OPERATIVA}} = \frac{\text{UTILIDAD OPERATIVA}}{\text{VENTAS}}$$

- **Margen de utilidad neta:** El margen de beneficio neto mide el porcentaje de cada dólar que queda en ventas después de todos los costos y gastos, incluidos intereses, impuestos y

dividendos de acciones preferentes. Cuanto mayor sea el margen de beneficio neto de la empresa, mejor. El margen de utilidad neta se calcula de la siguiente manera:

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD NETA} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$$

### 1.3.1 Estrategias financieras

Es un conjunto de decisiones de planificación financiera y control de un negocio, utilizando todos sus recursos de manera inteligente y eficiente para lograr sus objetivos (rentabilidad y seguridad) lo más rápido posible y al menor costo posible. (Gómez, 2016)

Las estrategias financieras sirven para marcar la dirección o el rumbo de las empresas y conseguir los objetivos propuestos. Ayudan a: Tomar decisiones óptimas en financiamientos, administrar con eficiencia los recursos, optimizar costos y mejorar la rentabilidad, posiciona a la empresa en un puesto competitivo con otras. (Trenza, 2022)

Porter hace mención que para que un planteamiento funcione hay que tener acciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible dentro de la industria, para ello hay que enfatizar la dirección que pretende la entidad. Estas estrategias se llevan a cabo por medio de una planeación que está enfocada en objetivos estratégicos, recursos, misión y visión del rumbo que la empresa quiere alcanzar.

Los planes tienen como características ser específicos y concretos, relacionados con aspectos de optimización de recursos, acciones, resultados en la rentabilidad, entre otras. Por lo general las estrategias se conforman por elementos del ambiente externo e interno, no solo se limita a una determinada línea de gestión, sino que también van dirigidas a un enfoque

administrativo, de producción, ventas que van enfocadas a maximizar la sostenibilidad de las empresas y rentabilidad.

#### **1.4 PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO EN ASPECTOS FINANCIEROS**

El contador juega un rol fundamental en los negocios, de hecho, este profesional no solo es necesario en grandes corporaciones, sino que también tiene un perfil que lo hace muy relevante para pequeños y medianos emprendimientos, se caracteriza como un intermediario financiero. Mientras la contabilidad se encarga de la recopilación de datos económicos, las finanzas se centran en la toma de decisiones con base en los mismos para lograr la meta de crecimiento del sistema económico dentro de la entidad. El propósito de los contadores en la planificación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente a las necesidades de dinero y en su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera, optimizando el manejo de los recursos de la organización; adquiriendo y manejando apropiadamente las herramientas del análisis financiero y de la planeación financiera para el desarrollo de una adecuada gestión financiera.

Las principales funciones de un contador público en aspectos financieros se pueden mencionar:

- Diseña y gestiona las estrategias económicas y financieras de una empresa.
- Interpreta la información contable para el planeamiento, el control y la toma de decisiones.
- Forma parte de las decisiones, con base en la interpretación de la información contable y financiera.
- Evaluar opciones de financiamiento.
- Analizar el impacto de los gastos en la empresa y en los niveles de rentabilidad.

En el cumplimiento de las funciones el profesional de contaduría pública debe cumplir con los estándares morales y éticos, criterio libre e independiente, lealtad y diligencia profesional; de igual manera, éste deberá fomentar los principios de responsabilidad ante la sociedad.

#### **1.4.1 Atribuciones del contador.**

Los contadores públicos intervendrán en forma obligatoria en los siguientes casos:

- Certificar la rendición de cuentas en la administración de bienes;
- Certificar y razonar toda clase de asientos contables;
- Certificar los balances contables de las empresas de los comerciantes que estén obligados de conformidad al Código de Comercio y leyes especiales.

#### **1.4.2 Obligaciones del contador.**

En cumplimiento al Código de Ética Profesional Para Auditores y Contadores en una empresa, deben aplicar algunos principios que le obliga al buen comportamiento, ya que es de interés empresarial y para el público en general.

El contador debe cumplir los siguientes principios fundamentales:

**Integridad:** implica no solamente honestidad sino también relacionarse justa y verazmente

**Objetividad:** impone a todos los contadores profesionales la obligación de ser veraces, intelectualmente honestos y libres de conflictos de interés.

**Competencia y diligencia profesional:** Exige una atención continua y el conocimiento de los avances técnicos, profesionales y empresariales relevantes.

**Confidencialidad:** obligación de guardar el secreto profesional, no revelando por ningún motivo los hechos o circunstancias de que tenga conocimiento durante el curso de la presentación de sus servicios profesionales (IFAC, 2018).

## 1.5 CONCEPTOS

**Razones financieras:** son índices utilizados en finanzas que miden o cuantifican la realidad económica y financiera de una entidad o unidad de análisis. (González, 2018).

**Razones de rentabilidad:** miden la eficiencia de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos en que debe incurrir y así convertir las ventas en ganancias o utilidades. (Valdés, S.F.)

**ROA (Retorno de los activos):** se define como el rendimiento sobre los activos y básicamente se refiere al dinero destinado para solventar las operaciones, del correcto manejo de estos recursos depende directamente la ganancia o la pérdida de una empresa, se considera la medida de rendimiento individual con mayor importancia.

**ROE (Retorno de Capital):** es la cantidad monetaria que se obtiene como ganancia por medio del inversor que es la utilidad neta después del pago de los impuestos entre el capital de los accionistas. (Fornos, 2015)

**Asesoría financiera:** tiene por objeto contribuir con una ayuda para que la entidad pueda gestionar sus recursos económicos de forma eficiente, está guiada por un asesor financiero el cual estudia y reconoce las necesidades monetarias de la empresa, analiza la situación en la que se encuentra y busca soluciones y oportunidades de inversiones, entre otras. (Merino, 2017)

**Finanzas:** combinación de contabilidad y economía, en primer lugar, los gerentes utilizan la información contable: Estados Financieros, con el fin de analizar, planear y distribuir recursos

financieros para las empresas. En segunda instancia ellos emplean los principios económicos como guía para la toma de decisiones financieras que favorezcan los intereses de la organización. (Fornos, 2008)

**Diagnóstico financiero:** es una de las principales tareas de finanzas que consiste en determinar la situación o condición actual en que se encuentra una entidad a partir del análisis histórico de sus Estados Financieros, su identidad corporativa y su entorno, cuyo objeto es servir de base para la toma de decisiones. (Fornos, 2008)

**Gestión financiera:** proceso dinámico que sigue un ciclo de elaborar planes, implantarlos y después revisarlos a la luz de los resultados reales. (Merton, 2003)

**Covid-19:** la enfermedad por coronavirus (COVID-19) es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2 (Organización Mundial de la Salud).

## 1.6 BASE TÉCNICA

Tabla 2.

### Norma técnica

Normativa	Sección	Descripción
Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades	Sección 2: Conceptos y principios fundamentales	El objetivo de los estados financieros de una pequeña o mediana entidad es proporcionar información sobre la situación financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas.
	Sección 3: Presentación de estados financieros	Los estados financieros presentarán razonablemente y representación fiel de la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de una entidad, de acuerdo con las definiciones y criterios de reconocimiento.
	Sección 4: Estado de situación financiera	Presenta la situación financiera por medio de los activos, pasivos y patrimonio de una entidad en una fecha al final del periodo sobre el que se informa.
	Sección 5: Estado del resultado integral y estado de resultados	Esta sección requiere que una entidad presente su rendimiento financiero, estableciendo la información que debe tener para su presentación.
	Sección 6: Estado de cambios en el patrimonio y estado de resultados y ganancias acumuladas	Establece los requerimientos para presentar los cambios en el patrimonio de una entidad para un periodo o, si se cumplen las condiciones especificadas y una entidad así lo decide, en un estado de resultados y ganancias acumuladas.

	Sección 7: Estado de flujos de efectivo	El estado de flujos de efectivo proporciona información sobre los cambios en el efectivo y equivalentes al efectivo de una entidad durante el periodo sobre el que se informa, sirviendo como un indicador de liquidez o capacidad de la entidad de generar efectivo.
	Sección 8: Notas a los estados financieros	Esta sección establece los principios subyacentes a la información a presentar en las notas a los estados financieros y cómo presentarla. Las notas contienen información adicional a la presentada de las prácticas contables para mejor comprensibilidad de la información.
	Sección 10: políticas, estimaciones y errores contables	Las políticas contables son los principios, bases, convenciones, reglas y procedimientos específicos adoptados por una entidad al preparar y presentar estados financieros.
Normas Técnicas Sanitarias para la Autorización y Control de Establecimientos Alimentarios: Normas Técnicas Sanitarias para la Autorización y Control de Establecimientos Alimentarios	Art. 7 Instalaciones sanitarias	Cada planta debe estar equipada con facilidades sanitarias adecuadas.
	Art. 12.1 y 12.2 Requisitos de higiene en la elaboración	La preparación de los productos de panadería debe guardar todas las normas de Higiene. En caso de las materias primas percederas deben de mantenerse en temperaturas adecuadas.
	Art. 13 Conservación de materias primas y productos terminados durante el almacenamiento	Control en el proceso y en la producción.
	Art. 15.1 Registro sanitario y etiquetado	Deberán contener el registro sanitario del Ministerio de Salud

*Nota.* Base normativa técnica aplicada, limitada a los puntos aplicables al caso de investigación.

## 1.7 BASE LEGAL

Tabla 3.

<b>Base legal</b>		
<b>Leyes y códigos</b>	<b>Base legal</b>	<b>Criterio</b>
<b>Contabilidad</b>		
	Art. 233 Romano I	Reunión de junta general ordinaria para conocer asuntos del estado de situación financiera, estado de resultado, estado de cambio en el patrimonio e informe de auditor para aprobar o improbar estos.
	Art. 282	Práctica anual de balance conteniendo activo, pasivo y sus pérdidas o utilidades del ejercicio, irá acompañado del estado de resultado.
	Art. 435-455	Aspectos a llevar en la contabilidad de los comerciantes.
<b>Disolución de sociedades</b>		
Código de Comercio	187- Romano III	Pérdida de tres cuartas partes del capital.
	187-190	Causales de disolución de una entidad.
<b>Liquidación de sociedades</b>		
	326	Disuelta la sociedad, se pondrá en liquidación; pero conservará su personalidad jurídica para los efectos de ésta.
	342-A, Inciso I	Se podrá revocar el acuerdo de disolución previamente adoptado, siempre y cuando la causal invocada para la misma haya desaparecido o haya sido subsanada.
	2- b)	El desarrollo económico y social debe ser compatible y equilibrado con el medio ambiente.

	19	Competencia del permiso ambiental para inicio de operaciones.
Ley de Medio Ambiente	42-43	Prevención y control de la contaminación, toda persona natural o jurídica, están obligados a evitar acciones deteriorantes.
	46	Inventario de emisiones y medios receptores, para la protección del agua, el aire y el suelo.
	52	Contaminación y desechos sólidos.

---

*Nota.* Base legal aplicada, limitada a los puntos aplicables al caso de investigación.

## **CAPÍTULO II - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **2.1.1 Enfoque de la investigación.**

La investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo usando el método de estudio hipotético inductivo, el cual permitió llevar a cabo la investigación bajo el contenido bibliográfico (libros, normativa y leyes) relacionados con la temática, estados financieros e información del área de producción, contabilidad y finanzas, a su vez de cualidades la empresa en estudio, a través de hechos y fenómenos particulares de acuerdo los datos que se proporcionaron sobre el alza de los precios en materia prima y acciones post COVID tomadas para mejorar la rentabilidad, esto se obtuvo mediante la técnica de la entrevista.

#### **2.1.2 Tipo de investigación.**

El tipo de investigación es descriptiva ya que se llegó a conocer las costumbres, acciones y situaciones que predominan en la unidad de estudio, por medio de la técnica de la entrevista realizada al contador y gerente financiero, además de la observación a las instalaciones y explicativa debido a que se permite utilizar técnicas cualitativas, además de demostrar lo relacionado a las causas y efectos que permiten generalizar la realidad de la problemática a realidades similares de otras entidades.

### **2.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL Y ESPACIAL.**

#### **2.2.1 Temporal.**

Atendiendo el propósito de comprender la afectación de la rentabilidad en la industria panadera, específicamente en la empresa El Buen Sabor, S.A. de C.V., se llevó a cabo un estudio

que abarcó desde febrero de 2021, tiempo en el cual la entidad ha sufrido las consecuencias de la problemática.

### **2.2.2 Espacial o geográfica.**

El estudio está enfocado en la industria panadera, específicamente en la empresa “el buen sabor, S.A. de C.V.”, domiciliada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador, Calle Gerardo Barrios No. 1311, lugar donde opera la unidad de estudio. Se considerará esta zona geográfica en vista que la ubicación es accesible para llevar a cabo la investigación.

## **2.3 SUJETO Y OBJETO DE ESTUDIO**

### **2.3.1 Unidad de análisis.**

Para el desarrollo de la investigación, se tomó como unidad de análisis al gerente financiero y al contador general que labora en la entidad industria panadera en el municipio de San Salvador.

### **2.3.2 Universo y muestra.**

El universo tomado en consideración fue la empresa “el buen sabor, S.A. de C.V.”, que tiene como giro la elaboración y distribución de pan en sus variedades, y debido a que únicamente la investigación se llevó a cabo en una sola unidad de estudio no fue necesario calcular muestra.

### **2.3.3 Variables e indicadores.**

La investigación se determinó por dos tipos de variables, una variable independiente y una variable dependiente, las cuales se presentan a continuación:

#### **A. Variables**

**Independiente:** Estrategias financieras.

**Dependiente:** Mejorar la rentabilidad post COVID-19 de las empresas que se dedican a la elaboración y distribución de pan dulce.

## **B. Indicadores**

### **Indicadores de la variable Independiente**

- Rentabilidad.
- Liquidez.
- Utilización de los activos.
- Utilización de los pasivos.

### **Indicadores de la variable dependiente**

- Analizar la rentabilidad de la cartera de clientes.
- Incremento de los márgenes de ganancia.
- Gestionar de manera eficiente los inventarios.
- La tecnología como aliada para optimizar los procesos internos y ahorrar costos.
- Decisiones de expansión.

## **2.4 TÉCNICAS, MATERIALES E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1 Técnicas para la recolección de información.**

En el desarrollo de la investigación, se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Entrevista:**

La técnica utilizada con el fin de obtener de primicia la información, que nos fue proporcionada por el personal clave de la entidad en estudio.

- **Sistematización bibliográfica:**

Para la investigación se realizaron consultas a diferentes fuentes bibliográficas, tales como: leyes, artículos de periódicos, libros, tesis, información de sitios web, por lo dicho se agrupó, resumió y se sintetizó las ideas obtenidas de las distintas fuentes.

#### **2.4.2 Instrumento de medición.**

En el desarrollo del estudio, se tomó como apoyo el siguiente instrumento:

- **Guía de preguntas para entrevistas:**

La recolección de datos obtenidos por medio de la guía de preguntas ha sido analizada y tabulada con la finalidad de conocer las implementaciones que toman para la mejora de rentabilidad en la entidad por medio del asesor en materia financiera, aplicadas a personal clave de la empresa, que sirvieron de apoyo para la recolección de datos necesarios para el proceso investigativo. (Ver anexo 1)

### **2.5 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Los datos obtenidos de las entrevistas que se realizaron al contador y gerente financiero para conocer las incidencias del impacto por el incremento de los precios por efectos post pandemia que han provocado a la entidad baja rentabilidad, se procesaron en una matriz que contiene una columna de preguntas, respuestas y su respectivo análisis, de esta manera se pudo realizar un diagnóstico y establecer las conclusiones respectivas. (Ver anexo 2 y 3)

## 2.6 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de este apartado es presentar los resultados obtenidos por medio de la recopilación de información a través del instrumento (entrevista) trabajada con el profesional de la contaduría pública y gerencia financiera. El instrumento planteado tiene como propósito conocer el nivel de acciones tomadas utilizando herramientas financieras, y cómo estas inciden en las decisiones que se implementan para el desarrollo de mejora en la rentabilidad de la entidad.

Como resultado de lo anterior, se obtuvo lo siguiente:

- De acuerdo a los resultados, se ha percibido que la entidad en estudio ha sido afectada en sus costos de producción, siendo estos aumentados a razón del incremento de precios en los principales insumos de materia prima, mano de obra directa e indirecta y otros costos que involucran la elaboración y distribución del producto. Aunque se han realizados medidas de acción y que los costos no afecten de manera desmedida en la rentabilidad, no tienen herramientas financieras definidas acorde a la necesidad para poder tomar las decisiones de los recursos financieros, la falta de un presupuesto para poder determinar claramente los ingresos y los gastos que se generan, dificulta determinar las áreas de ajuste y gestión de los recursos económicos.
- La empresa hace uso de razones financieras como herramienta para auxiliarse en la toma de decisiones, limitándose a solo tener un panorama sobre la composición de la estructura financiera, el crecimiento o variaciones que se generen en un periodo con respecto a otro, la participación que en cada rubro sobre el total global generado o los resultados esperados o proyectados que sirvan para las distintas posibilidades de acción y conducir de manera conveniente a las necesidades detectadas u objetivos propuestos.

- A pesar que la entidad posee lineamientos contables, está no cuenta con políticas financieras definidas que ayuden a proporcionar una mejor gestión de la operación de actividades de manera eficiente los recursos materiales y económicos para mayores beneficios de alcanzar los objetivos de la empresa.

Se determina que a la entidad le beneficiaría un manual de estrategias y políticas financieras que contribuyan a guiar a la gerencia y al contador a tomar decisiones acordes a las necesidades de la empresa y de esta manera se logren alcanzar los objetivos y metas propuestas, para generar a su vez utilidades y mejorar la rentabilidad que por los últimos años se ha observado afectada por el golpe de la pandemia COVID-19.

## **CAPÍTULO III - ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD POR EFECTOS POST PANDEMIA COVID EN LA INDUSTRIA PANADERA.**

### **3.1 PLANTEAMIENTO**

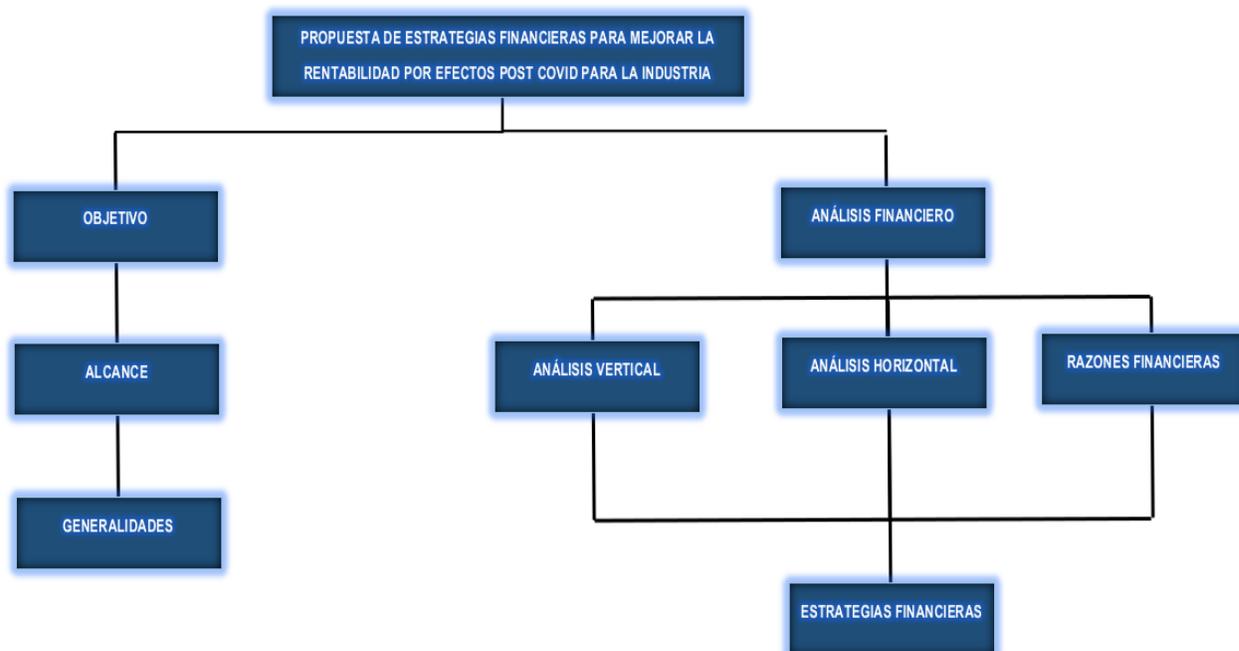
El desarrollo de la presente propuesta se realizó por medio de herramientas financieras que ayuden a ver la situación financiera de la entidad, asimismo, en base a los resultados brindados, proponer estrategias financieras que contribuyan a la mejora de la rentabilidad con la finalidad que puedan ser consideradas en la toma de decisiones y mantener un crecimiento y mejores beneficios de una forma más eficiente y económica.

Los datos y valores que se toman de base para este caso son reales; sin embargo, la denominación de la empresa se ha modificado, el nombre que se utiliza es “El buen sabor, S.A. de C.V.”.

## 3.2 ESQUEMA DE LA PROPUESTA

Figura 4.

### Esquema de propuesta de estrategias financieras.



*Nota:* Esquema de propuesta con respecto a estrategias financieras.

### 3.2.1 Estructura de la propuesta.

La propuesta está planteada partiendo de una necesidad que existe en la empresa en estudio, dando como aporte estrategias financieras que le permitan resolver problemas de baja rentabilidad que actualmente están presentados por los incrementos de las principales materias primas por efectos post pandemia COVID.

La estructura de la propuesta de solución ha sido elaborada de la siguiente forma: inicialmente, contiene los siguientes apartados: Objetivos de la propuesta, alcance y generalidades de la entidad.

Posteriormente contiene las propuestas de estrategias financieras, las cuales se va delimitar por los elementos que debe de poseer cada una de ellas, los tipos, la selección e identificación, además de las acciones llevadas a cabo para poder realizarlas, como se van realizar, quien lo hará y cuándo hacerlo. Dentro las cuales van enfocadas al corto y mediano plazo; y que le permita dar alguna solución y/o alternativas para que la entidad logre crecimiento y competitividad.

Finalmente, se incluyen análisis financieros por medio de las herramientas de análisis vertical y horizontal, razones financieras de rentabilidad, que ayuden a tener un panorama más amplio sobre la rentabilidad, para finalizar con propuestas sobre política financieras.

### **3.3 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS**

#### **3.3.1 Objetivo de la propuesta.**

- **Objetivo:**

Contribuir a través de estrategias financieras que contengan los pasos a seguir por los profesionales del área contable y financiera, que ayuden a mejorar la rentabilidad, reducir costos y posicionarse de manera competitiva en la industria.

#### **3.3.2 Alcance.**

La propuesta de solución, facilitará a la entidad por medio de las herramientas financieras trazar metas con base en los objetivos propuestos, de tal manera que estos ayudarán a establecer políticas y planes de acción para la toma de decisiones, lograr competitividad y crecimiento.

A pesar que la entidad para contrarrestar el alza de los costos principalmente en las materias primas, cuenta con estrategias puntuales como: producir solo las variedades de pan que presentan rentabilidad aún con el incremento de precios de materias primas, la disminución en el tamaño del producto y hacer eficiente la distribución del producto, analizando la rentabilidad de las rutas de

venta, también ha tomado medidas para no verse afectado por el aumento desmedido, negociando precios de escala con los proveedores ampliando éstos los límites de créditos y dar bonificaciones por compras para poder amortiguar, los ingresos han tenido una baja.

### **3.3.3 Generalidades.**

- **Datos generales de la empresa.**

La empresa objeto de análisis, denominada “El buen sabor, S.A. de C.V.”, fue fundada en el año de 1986, inició con productos de pastelería y pan a granel. Diez años más tarde la marca se convirtió en la panadería “Líder de la capital salvadoreña”. Es una empresa comprometida, teniendo en cuenta el ámbito social y económico del país, estableciéndose la siguiente visión, misión y valores morales.

- **Misión.**

Fabricar productos alimenticios con un estándar de calidad que llene de satisfacción a nuestros consumidores.

- **Visión.**

Llevar a cada hogar de la región centroamericana productos de la más alta calidad y exquisito sabor.

- **Valores.**

Integridad, honradez, eficiencia, trabajo en equipo.

**ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS**

**FINANCIERAS**

**EL BUEN SABOR, S.A. DE C.V.**

### 3.3.4 Estrategias financieras

Producto del análisis realizado a la empresa “El Buen Sabor, S.A. De C.V.”, a través del FODA, estados financieros, objetivos y metas financieras, se proponen las siguientes estrategias, con el propósito de mejorar la rentabilidad, la cual se ha visto disminuida a consecuencia de los efectos económicos post pandemia del COVID-19.

- **Objetivo financiero:**

Incrementar la rentabilidad de la empresa, enfocándonos en un aumento de la venta y reducción de costos de producción y gastos de venta.

- **Metas:**

- Incrementar las ventas en un 3%
- Disminución del costo de producción en un 2%.
- Disminución de los gastos de venta en un 1%.

- **Datos:**

Lista de principales productos vendidos en el mercado local y exterior, productos menos vendidos en El Salvador, su precio de venta, unidades vendidas en un año y principales materias primas consumidas para producir.

1) Principales productos vendidos.

Producto	Precio de Venta	Unidades Vendidas	Materias primas consumidas
Pan tostado sabor ajo	\$ 0.25	21,241,883	Harina, manteca, azúcar, margarina, ajo molido.
Cup cake sabor leche	\$ 0.25	2,129,400	Harina, manteca, azúcar, aceite, leche en polvo, sabor artificial.
Torta tipo alemana	\$ 0.25	1,629,600	Harina, azúcar, cocoa, manteca, colorante de caramelo.
Torta de marquesote	\$ 0.25	2,272,530	Harina, azúcar, sal, huevos, sabor vainilla.
Torta sabor coco	\$ 0.25	2,520,504	Harina, huevos, sal, coco rayado, azúcar.

## 2) Productos menos vendidos.

Producto	Precio de Venta	Unidades Vendidas	Materias primas consumidas
Variedad pan menudo	\$ 0.25	129,000	Harina, manteca, azúcar, margarina, glucosa de maíz.
Pan figura de tornillo	\$ 0.25	16,644	Harina, manteca, azúcar, huevo, polvo para hornear, sal.
Torta figura concha	\$ 0.25	720,000	Harina, azúcar, canela, manteca, huevo.
Torta sabor mantequilla y vainilla	\$ 0.25	155,340	Harina, azúcar, sal, huevos, manteca, sabor vainilla.
Postre tipo strudel	\$ 0.25	705,664	Harina, huevos, sal, jalea sabor fresa, azúcar.

## 3) Producto popular en el exterior.

Producto	Precio de Venta	Unidades Vendidas	Materias primas consumidas
Galleta sabor vainilla tipo margarita	\$ 0.07	21,020,725	Harina, manteca, azúcar, huevo, sabor vainilla.

## 4) Listado de materia primas Principal

Materia prima	Precio	Presentación	Consumo mensual	kg	Precio unitario	Compra mensual
Harinas	\$ 19.31	50 libras	6,100 bolsas	22.281	\$ 0.87	\$ 117,791.00
Azúcar	\$ 45.00	110 libras	1,076 sacos	49.017	\$ 0.92	\$ 48,420.00
Huevos	\$ 3.65	30 unidades	7,428 cartones		\$ 0.12	\$ 27,112.20
Mantecas	\$ 45.91	50 libras	1,090 cajas	22.281	\$ 2.06	\$ 50,041.90
Aceites	\$ 7.45	Galón	2,005 galones		\$ 7.45	\$ 14,937.25

## 5) Número de rutas

50 total, de rutas de distribución.  
\$ 300.00 dólares por ruta (5 días a la semana).

- A. Disminución en el tamaño del producto de tal manera que represente un ahorro en el costo, sin que sea perceptible por el consumidor.**

**Actividades necesarias para implementar la estrategia**

- a. Elaborar una lista de los productos que forman el 80/20 de nuestras ventas anuales.
- b. Elaborar la hoja de costo de dichos productos, para poder contar con el punto de partida y desde ese punto realizar los ajustes necesarios en la fórmula que permita reducir el tamaño de forma imperceptible para el cliente.
- c. Determinar en conjunto con el departamento de producción cuántos gramos debemos disminuir al producto de tal forma que represente un ahorro en costos de por lo menos un 3%.

### Ejemplo de hoja de costo para 100 galletas

Producto: **Galleta sabor vainilla tipo margarita 18grs.**

Cantidad: **100 unidades**

UNIDAD	COMPONENTE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	REDUCCIÓN DE 1 GRAMO EN EL PESO		
					NUEVO CONSUMO	NUEVO COSTO	AHORRO
Kilos	Harina	1.50	\$ 0.87	\$ 1.30	1.42	\$ 1.23	\$ 0.07
Kilos	Manteca	0.30	\$ 2.06	\$ 0.62	0.28	\$ 0.58	\$ 0.03
Kilos	Azúcar	0.21	\$ 0.92	\$ 0.19	0.20	\$ 0.18	\$ 0.01
Kilos	Maicena	0.20	\$ 0.77	\$ 0.15	0.19	\$ 0.15	\$ 0.01
Kilos	Sabor vainilla galleta	0.02	\$ 16.07	\$ 0.32	0.02	\$ 0.30	\$ 0.02
Kilos	Huevos	3.00	\$ 0.37	\$ 1.10	2.83	\$ 1.03	\$ 0.06
Costo de materiales				\$ 3.68		\$ 3.48	\$ 0.20
						% Ahorro	5.6%

El disminuir el tamaño del producto, permitirá tener un ahorro en costos de materiales de un 5.6%; aplicando este proceso proyectamos un ahorro de \$42,992 anuales; solo en este producto, según se muestra en la siguiente tabla.

<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDADES VENDIDAS POR AÑO</b>	<b>AHORRO EN COSTOS</b>	<b>AHORRO ANUAL</b>
Galleta sabor vainilla tipo Margarita 18grs.	21,020,725	\$ 0.002	\$ 42,992.00

**B. Posicionamiento en el salvador de los productos líderes que han dado resultados en el exterior.**

Para la implementación de esta medida, es necesario identificar las estrategias de marketing que han permitido posicionar el producto “GALLETA SABOR VAINILLA TIPO MARGARITA 18 GRS” como el producto más vendido en la región Centroamericana.

El siguiente cuadro muestra el comparativo de venta en El Salvador con respecto en el resto de los países de Centroamérica:

<b>PRODUCTO</b>	<b>MERCADO</b>	<b>UNIDADES VENDIDAS</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>VENTA TOTAL</b>	<b>% PARTICIPACIÓN EN LA VENTA TOTAL</b>
Galleta sabor vainilla tipo Margarita 18grs.	Exportación	21,020,725	\$ 0.07	\$ 1,471,450.75	18.45%
Galleta sabor vainilla tipo Margarita 18grs.	Local	4,362,000	\$ 0.08	\$ 348,960.00	4.38%

La oportunidad de crecimiento de este producto es muy alta, de tal forma que en El Salvador su precio de venta es un 14% mayor al precio de venta exportación.

Con un incremento de ventas del 25% aproximadamente, que representan 1,070,000 unidades se lograría un aumento de ventas anuales de \$85,600.00 que representaría un incremento en ventas totales del 1%, según se muestra en la siguiente tabla:

<b>PRODUCTO</b>	<b>MERCADO</b>	<b>UNIDADES INCREMENTALES</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>INCREMENTO EN VENTA</b>	<b>% INCREMENTO EN VENTAS TOTALES</b>
Galleta sabor vainilla tipo Margarita 18grs.	Local	1,070,000	\$ 0.08	\$ 85,600.00	1%

**C. Expansión de los productos que son más exitosos en el salvador en los países de Centroamérica.**

De la misma manera en que se puede replicar el éxito de un producto en el exterior y traerlo al territorio salvadoreño. Hay productos que representan un porcentaje alto de las ventas nacionales que, por medio de un plan adecuado, se pueden posicionar en el resto del área Centroamericana.

A continuación, presentamos una tabla con los productos más vendidos en el país y que se pueden llevar hacia otros mercados y lograr con esto el objetivo de incremento en ventas planteado:

<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDADES VENDIDAS POR AÑO</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>VENTA ANUAL</b>	<b>% PARTICIPACIÓN EN LA VENTA TOTAL</b>
Pan tostado sabor ajo	5,241,883	\$ 0.25	\$ 1,310,470.75	16.43%
Cupcake sabor leche	2,129,400	\$ 0.25	\$ 532,350.00	6.68%
Torta tipo alemana	1,629,600	\$ 0.25	\$ 407,400.00	5.11%
Torta de marquezote	2,272,530	\$ 0.25	\$ 568,132.50	7.12%
Torta sabor a coso	2,520,504	\$ 0.25	\$ 630,126.00	7.90%
<b>Total</b>			\$ 3,448,479.25	43.25%

La tabla muestra que un alto porcentaje de las ventas en El Salvador está representado por 5 productos exitosos, por lo que de forma escalonada podríamos incorporarlos al mercado de exportación.

En primer lugar, se debe realizar un estudio de mercado para conocer cuáles de estos 5 productos tiene más aceptación en el consumidor de cada país, y cuál es el precio que este consumidor está dispuesto a pagar por él.

En segundo lugar, se debe hacer análisis de los costos de producción de este producto y asegurar que el precio de venta propuesto cubre el costo de producción y la rentabilidad deseada.

Por último, se debe elaborar un plan de lanzamiento que permita la incursión de este producto al nuevo mercado.

**D. Descontinuar productos, cuya participación en la venta sea menor al 1%; y así, concentrarnos en los productos de mayor rotación.**

En muchas ocasiones, la empresa invierte recursos y esfuerzos en productos que probablemente no están aportando a la rentabilidad del negocio; por lo que es necesario hacer un análisis de costo/beneficio sobre la continuidad de dichos productos.

Descontinuar productos de nuestra línea de producción, contribuye a mejorar la rentabilidad de la empresa y a su vez, representa un ahorro en costos de mano de obra y gastos indirectos.

Para el presente caso se muestra a continuación una tabla con el listado de los productos que en el último año representaron menos del 1% de las ventas totales.

<b>PRODUCTO</b>	<b>UNIDADES VENDIDAS POR AÑO</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>VENTA ANUAL</b>	<b>% PARTICIPACIÓN EN LA VENTA TOTAL</b>
Variedad pan menudo	129,000	\$ 0.25	\$ 32,250.00	0.40%
Pan figura de tornillo	16,444	\$ 0.25	\$ 4,111.00	0.05%
Torta figura concha	320,000	\$ 0.25	\$ 80,000.00	1.00%
Torta sabor mantequilla y vainilla	155,340	\$ 0.25	\$ 38,835.00	0.49%
Postre tipo strudel	205,664	\$ 0.25	\$ 51,416.00	0.64%
<b>Total</b>			\$ 206,612.00	2.59%

Eliminar estos productos de la lista de producción, permitirá utilizar los recursos de maquinaria, mano de obra y gastos fijos para respaldar el incremento en producción de aquellos artículos que se busca incrementar en ventas.

**E. Negociar con los proveedores, incremento de volúmenes de compra, con el propósito de aprovechar bonificaciones que permitan disminuir el precio unitario de las materias primas principales.**

Sobre la base del análisis vertical efectuado a los estados financieros de la empresa, se pudo determinar que la participación del costo de materia prima en el costo de venta, se incrementó en 4.73 puntos porcentuales para el año 2021; pasando de una participación del 60.75% a un 65.48%, por lo que; lograr una disminución en el costo de la materia prima significaría una contribución sustancial a la estrategia de disminución de costos que la empresa se ha planteado.

A continuación, se presenta una tabla con la lista de las principales materias primas y sus compras mensuales promedio.

<b>MATERIA PRIMA</b>	<b>UNIDAD DE COMPRA</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>CONSUMO MENSUAL</b>	<b>CONSUMO \$</b>
Harinas	Bolsa 50 lbs	Kg	\$ 0.87	135,911.95	\$ 117,791.00
Azúcar	Saco 110 lbs	Kg	\$ 0.92	52,742.75	\$ 48,420.00
Huevos	30 unidades	Unidad	\$ 0.12	222,840.00	\$ 27, 112.20
Manteca	Caja 50 lbs	Kg	\$ 2.06	24,285.00	\$ 50,041.90
Aceite	Galón	Galón	\$ 7.45	2,005.00	\$ 14,937.25
<b>Total</b>					\$ 258,302.35

La política de la empresa es compras semanales de estas materias primas; sin embargo, es propio del mercado de insumos para panadería el fijar precios en base a los volúmenes de venta, por lo que se plantea la posibilidad de efectuar compras mensuales, para poder acceder a tasas de descuentos por volumen de hasta un 10%.

La implementación de esta estrategia requiere negociaciones de crédito con el proveedor, lo que reduce el descuento a un 5.9%, pues se debe cargar con el costo del financiamiento. Aun así, el beneficio es considerable.

A continuación, se presenta una tabla con el beneficio económico de negociar compras mensuales y crédito a 30 días.

MATERIA PRIMA	UNIDAD DE COMPRA	UNIDAD MEDIDA	PRECIO UNITARIO	COMPRA MENSUAL	COMPRA \$	DESCUENTO 10%
Harinas	Bolsa 50 Libras	Kilogramo	\$ 0.87	135,911.95	\$ 117,791.00	\$ 11,779
Azúcar	Saco 110 Libras	Kilogramo	\$ 0.92	52,742.75	\$ 48,420.00	\$ 4,842
Manteca	Caja 50 Libras	Kilogramo	\$ 2.06	24,285.91	\$ 50,041.90	\$ 5,004
Aceite	Galón	Galón	\$ 7.45	2,005.00	\$ 14,937.25	\$ 1,494
Total					\$ 231,190.15	\$ 23,119
Costo del 3% por financiamiento a 30 días de crédito						\$ 6,935.70
Beneficio neto mensual						\$ 16,183.31
Beneficio neto Anual						\$ 194,200.00
Costo anual de materia primas						\$ 3,307,266.00
% de disminución por beneficio por compra volumen						5.9%

La única materia prima que no dispone del beneficio de descuento por compra de volumen es el huevo, del resto de materia primas principales se puede obtener un beneficio anual de \$194,200, el cual representa un 5.9% del total del costo de materia prima del año 2021 reflejado en los estados financieros de la empresa; por lo que podemos concluir que, a pesar de tener un costo por financiamiento, aun así, contribuye a la disminución del costo de producción que la empresa tiene por objetivo.

**F. Rediseñar las rutas de venta, de esta manera volverlas más eficientes y efectivas.**

Para la implementación de esta estrategia, se efectuó un análisis de rentabilidad operacional de las 50 rutas de distribución con que cuenta la empresa. El resultado se muestra en la siguiente tabla:

RUBRO	VALOR
Gastos de venta anuales	\$ 2,007,705.00
Total de rutas de distribución	50
Margen de venta por ruta	36.66%
Costo de distribución por ruta	18.00%
Rentabilidad operacional por ruta	18.66%

Para el caso de estudio se analizaron cuatro rutas de venta, las dos que más venta diaria representan y las dos que menos venta diaria representan. Al distribuir la venta de estas dos rutas e incorporarlas a otras rutas ya existentes, los porcentajes de costos de distribución variaron según la siguiente tabla:

RUBRO	VALOR
Ventas anuales por rutas de ventas	\$ 3,900,000.00
Nuevo costo de distribución por ruta	50
Disminución en el % costo de distribución	36.66%
Disminución anual de costos de distribución	18.00%
% de participación en los gastos de venta	18.66%

Para obtener un mayor ahorro en el costo de distribución, debemos replicar el mismo análisis en otras rutas de distribución que muestren un desempeño de ventas menor al esperado.

El resto de ahorro en los gastos de venta planteado en la meta financiera, se debe obtener al mejorar la eficacia de las rutas de venta, la cual se da, si le aumentamos la meta de venta a cada ruta, de tal manera que su costo fijo de depreciación, combustible y sueldo fijo disminuya en porcentaje con relación a la venta diaria.

### **3.3.5 Análisis financiero**

Se presentan los estados financieros correspondientes a los años 2021 y 2020 de la entidad “El Buen Sabor, S.A. de C.V.”, que servirán de base para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero en la que se encuentra poder desarrollar los análisis financieros comparativos de esos periodos.

**EL BUEN SABOR, S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL COMPARATIVO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021-2020**

(VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

	AÑO 2021	AÑO 2020
<b>Activos</b>		
<b>Activos corrientes</b>		
Efectivo y equivalentes	263,424.52	289,717.44
Cuentas por cobrar comerciales, neto	331,139.56	335,725.20
Anticipos y préstamos empleados	22,223.17	56,004.48
Inventarios	215,910.47	193,084.85
<b>Activos corrientes totales</b>	<b>832,697.72</b>	<b>874,531.97</b>
<b>Activos no corrientes</b>		
Propiedad, planta y equipo	6,106,408.16	5,949,519.31
Depreciación acumulada	- 4,367,033.63	- 4,198,267.16
Activos intangibles	81,762.30	75,199.21
Amortización acumulada	- 33,381.48	- 24,418.78
<b>Activos no corrientes totales</b>	<b>1,787,755.35</b>	<b>1,802,032.58</b>
<b>Activos totales</b>	<b>2,620,453.07</b>	<b>2,676,564.55</b>
<b>Pasivos</b>		
<b>Pasivos corrientes</b>		
Proveedores locales	431,151.20	346,041.46
Proveedores exterior	130,598.05	59,364.91
Retenciones por pagar	175,378.55	167,396.15
Impuestos por pagar	100,802.67	110,041.29
Porción corriente de préstamos bancarios no corrientes	61,948.31	69,145.25
Acreedores de corto plazo	53,829.95	105,661.94
<b>Pasivos corrientes totales</b>	<b>953,708.73</b>	<b>857,651.00</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>		
Préstamos bancarios no corrientes	77,741.89	16,684.31
Documentos por pagar	7,191.17	7,191.17
Dividendos por pagar	625,306.03	642,995.26
Provisión prestaciones laborales	2,857.14	2,857.14
<b>Pasivos no corrientes totales</b>	<b>713,096.23</b>	<b>669,727.88</b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital social mínimo	11,500.00	11,500.00
Capital social variable	503,000.00	503,000.00
Reserva legal	102,875.43	102,875.43
Resultado del periodo	346,735.23	542,272.79
Déficit por conversión NIIF - PYMES	- 10,462.55	- 10,462.55
<b>Patrimonio total</b>	<b>953,648.11</b>	<b>1,149,185.67</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>2,620,453.07</b>	<b>2,676,564.55</b>

**EL BUEN SABOR, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021-2020**  
 (VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

	AÑO 2021	AÑO 2020
<b>Ventas netas</b>	7,973,866.67	8,033,418.66
Costo de ventas	5,050,829.20	5,033,001.73
<b>Utilidad bruta</b>	<u>2,923,037.47</u>	<u>3,000,416.93</u>
<b>Gastos de operación:</b>		
Gastos de ventas	2,007,705.20	1,760,479.48
Gastos de administración	437,724.38	463,719.36
<b>Otros gastos</b>		
Gastos financieros	19,794.82	22,960.21
<b>Utilidad de operación</b>	<u>457,813.07</u>	<u>753,257.88</u>
<b>Otros ingresos</b>		
Otros ingresos	17,522.97	21,417.54
Ganacia de capital	20,000.00	0.00
<b>Utilidad antes de Reserva Legal e Impuestos Sobre la Renta</b>	<u>495,336.04</u>	<u>774,675.42</u>
Impuesto sobre la renta computado	148,600.81	232,402.63
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	<u><u>346,735.23</u></u>	<u><u>542,272.79</u></u>

### 3.3.6 ANÁLISIS VERTICAL

Para llevar a cabo el análisis vertical, se tomó de base el estado de situación financiera comparativo de “El Buen Sabor, S.A. de C.V.” de los años 2021 y 2020, donde cada cuenta de activo se presenta como un porcentaje del total de activos y cada cuenta de pasivos y patrimonio se presenta como un porcentaje del total de pasivos y patrimonio, como se muestra en la siguiente fórmula.

$$AV = \frac{\text{Valor de la cuenta}}{\text{Total activos}} * 100$$

Además, se muestra el análisis vertical del estado de resultados, donde cada cuenta se expresa como porcentaje, tomando de base las ventas netas. Y el estado de costo de producción que el porcentaje se calcula en base a el costo de ventas.

$$AV = \frac{\text{Valor de la cuenta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$$

$$AV = \frac{\text{Valor de la cuenta}}{\text{Costo de Ventas}} * 100$$

**EL BUEN SABOR, S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL COMPARATIVO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021-2020**

(VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

	AÑO 2021		AÑO 2020	
<b>Activos</b>				
<b>Activos corrientes</b>				
Efectivo y equivalentes	263,424.52	10.05%	289,717.44	10.82%
Cuentas por cobrar comerciales, neto	331,139.56	12.64%	335,725.20	12.54%
Anticipos y préstamos empleados	22,223.17	0.85%	56,004.48	2.09%
Inventarios	215,910.47	8.24%	193,084.85	7.21%
<b>Activos corrientes totales</b>	<b>832,697.72</b>		<b>874,531.97</b>	32.67%
<b>Activos no corrientes</b>				
Propiedad, planta y equipo	6,106,408.16		5,949,519.31	
Depreciación acumulada	- 4,367,033.63		- 4,198,267.16	
Activos intangibles	81,762.30		75,199.21	
Amortización acumulada	- 33,381.48		- 24,418.78	
<b>Activos no corrientes totales</b>	<b>1,787,755.35</b>	68.22%	<b>1,802,032.58</b>	67.33%
<b>Activos totales</b>	<b>2,620,453.07</b>		<b>2,676,564.55</b>	
<b>Pasivos</b>				
<b>Pasivos corrientes</b>				
Proveedores locales	431,151.20	16.45%	346,041.46	12.93%
Proveedores exterior	130,598.05	4.98%	59,364.91	2.22%
Retenciones por pagar	175,378.55	6.69%	167,396.15	6.25%
Impuestos por pagar	100,802.67	3.85%	110,041.29	4.11%
Porción corriente de préstamos bancarios no corrientes	61,948.31	2.36%	69,145.25	2.58%
A acreedores de corto plazo	53,829.95	2.05%	105,661.94	3.95%
<b>Pasivos corrientes totales</b>	<b>953,708.73</b>	36.39%	<b>857,651.00</b>	32.04%
<b>Pasivos no corrientes</b>				
Préstamos bancarios no corrientes	77,741.89	2.97%	16,684.31	0.62%
Documentos por pagar	7,191.17	0.27%	7,191.17	0.27%
Dividendos por pagar	625,306.03	23.86%	642,995.26	24.02%
Provisión prestaciones laborales	2,857.14	0.11%	2,857.14	0.11%
<b>Pasivos no corrientes totales</b>	<b>713,096.23</b>	27.21%	<b>669,727.88</b>	25.02%
<b>Patrimonio</b>				
Capital social mínimo	11,500.00	0.44%	11,500.00	0.43%
Capital social variable	503,000.00	19.20%	503,000.00	18.79%
Reserva legal	102,875.43	3.93%	102,875.43	3.84%
Resultado del periodo	346,735.23	13.23%	542,272.79	20.26%
Déficit por conversión NIIF - PYMES	- 10,462.55	-0.40%	- 10,462.55	-0.39%
<b>Patrimonio total</b>	<b>953,648.11</b>	36.39%	<b>1,149,185.67</b>	42.94%
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>2,620,453.07</b>		<b>2,676,564.55</b>	

**EL BUEN SABOR, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021-2020**  
(VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

	AÑO 2021		AÑO 2020	
<b>Ventas netas</b>	<b>7,973,866.67</b>		<b>8,033,418.66</b>	
Costo de ventas	5,050,829.20	63.34%	5,033,001.73	62.65%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>2,923,037.47</b>	<b>36.66%</b>	<b>3,000,416.93</b>	<b>37.35%</b>
<b>Gastos de operación:</b>				
Gastos de ventas	2,007,705.20	25.18%	1,760,479.48	21.91%
Gastos de administración	437,724.38	5.49%	463,719.36	5.77%
<b>Otros gastos</b>				
Gastos financieros	19,794.82	0.25%	22,960.21	0.29%
<b>Utilidad de operación</b>	<b>457,813.07</b>	<b>5.74%</b>	<b>753,257.88</b>	<b>9.38%</b>
<b>Otros ingresos</b>				
Otros ingresos	17,522.97		21,417.54	
Ganacia de capital	20,000.00		0.00	
<b>Utilidad antes de Reserva Legal e Impuestos Sobre la Renta</b>	<b>495,336.04</b>	<b>6.21%</b>	<b>774,675.42</b>	<b>9.64%</b>
Impuesto sobre la renta computado	148,600.81	1.86%	232,402.63	2.89%
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	<b>346,735.23</b>	<b>4.35%</b>	<b>542,272.79</b>	<b>6.75%</b>

**Análisis vertical del estado de situación financiera y estado de resultado para los años 2021-2020 de El Buen Sabor, S.A. de C.V.**

Interpretación del estado de situación financiera:

De acuerdo a los porcentajes presentados en el estado de situación financiera, se observa que el activo corriente es una tercera parte del total de activo representado, donde se ha dado una breve baja en el año 2021 sobre el efectivo y equivalentes al efectivo, pero la cuenta que compone la mayoría de los activos corrientes son las cuentas por cobrar comerciales, participando con un 12% y habiendo una tendencia hacia arriba en el 2021 del 10% más a comparación del año 2020

que fue de 12.54%, esto significa que la entidad al seguir en crecimiento de las cuentas por cobrar se verá involucrada con problemas de liquidez debido a que no ha entrado esa cantidad de dinero a la empresa por la venta al crédito, y para cubrir sus obligaciones de los costos y gastos que incurre para realizar las ventas, tendrá que ser financiado de manera externa o interna para solventar sus pagos.

Además, que el 68.22% del total de los activos, están conformados por activos no corrientes, concentrado en la maquinaria y equipo para la elaboración y distribución de la producción.

Por su parte, en cuanto corresponde al pasivo y patrimonio 2021, el total de pasivo está compuesto en un 36.39% de pasivo corriente y un 27.21% de pasivo no corriente, demostrando que el activo de la entidad está representado por un 63.61% total de pasivo y una tercera parte de 36.39% por el patrimonio. La empresa está financiada en una mayor parte por deudas ajenas que por capital propio. A comparación del año 2020 se puede observar que el total de pasivos ha aumentado y la parte del patrimonio ha disminuido en un 6.54% del 42.94% mostrado en ese año.

#### Interpretación del estado de resultado:

Los datos presentados en el análisis del estado de resultado arrojan que, para el año 2021 los costos de ventas han incrementado por el alza de materia prima, mano de obra, entre otros factores, pasando de un 62.65% en el año 2020 a un 63.34%, viéndose afectada la utilidad bruta en un 0.69% menos que el año anterior. Asimismo, los gastos de ventas su comportamiento ha sido al alza, pasando de tener un 21.91% destinado a ellos por cada dólar vendido en el año 2020 a un 25.18% que se dirigen al área de ventas, caso contrario de los gastos de administración

manifestó una leve baja al igual que los gastos financieros, luego de que de 0.29% que iban dirigidos a los gastos financiero bajo a un 0.25%.

Considerando que los otros ingresos aumentaron para el año 2021, eso no fue suficiente para poder mantener el porcentaje destinado de utilidad por cada dólar de venta, ya que solo es el 4.35% y en relación con el 2020 fue de 6.75%. Este resultado se ve afectado por el aumento en los costos de ventas y gastos de venta, además que del lado de los ingresos hubo una disminución en las entradas por ventas de producto panadero.

### **3.3.7 Análisis horizontal**

Se analizó el crecimiento o disminución de cada cuenta o grupo de cuentas de un estado financiero, de un periodo a otro. Este análisis puede incluir una comparación entre dos o más estados, en este caso el del año 2020 se utilizó como base. Los cuadros siguientes muestran el análisis de un balance general, un estado de resultados y un estado de costos de producción comparativos para dos años de la empresa “El Buen Sabor, S.A. de C.V.”, la variación se determinó por medio de la siguiente fórmula.

$$\text{AH (Absoluto)} = \text{Valor de la cuenta en comparación} - \text{Valor año base}$$

$$\text{AH (\%)} = \frac{\text{Valor de la cuenta en comparación} - \text{Valor año base}}{\text{Valor año base}}$$

**EL BUEN SABOR, S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL COMPARATIVO**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021-2020**

(VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

	AÑO 2021	AÑO 2020	VARIACION	% VARIACION
<b>Activos</b>				
<b>Activos corrientes</b>				
Efectivo y equivalentes	263,424.52	289,717.44 -	26,292.92	-9.08%
Cuentas por cobrar comerciales, neto	331,139.56	335,725.20 -	4,585.64	-1.37%
Anticipos y préstamos empleados	22,223.17	56,004.48 -	33,781.31	-60.32%
Inventarios	215,910.47	193,084.85	22,825.62	11.82%
<b>Activos corrientes totales</b>	<b>832,697.72</b>	<b>874,531.97 -</b>	<b>41,834.25</b>	<b>-4.78%</b>
<b>Activos no corrientes</b>				
Propiedad, planta y equipo	6,106,408.16	5,949,519.31	156,888.85	2.64%
Depreciación acumulada	- 4,367,033.63 -	4,198,267.16 -	168,766.47	4.02%
Activos intangibles	81,762.30	75,199.21	6,563.09	8.73%
Amortización acumulada	- 33,381.48 -	24,418.78 -	8,962.70	36.70%
<b>Activos no corrientes totales</b>	<b>1,787,755.35</b>	<b>1,802,032.58 -</b>	<b>14,277.23</b>	<b>-0.79%</b>
<b>Activos totales</b>	<b>2,620,453.07</b>	<b>2,676,564.55 -</b>	<b>56,111.48</b>	<b>-2.10%</b>
<b>Pasivos</b>				
<b>Pasivos corrientes</b>				
Proveedores locales	431,151.20	346,041.46	85,109.74	24.60%
Proveedores exterior	130,598.05	59,364.91	71,233.14	119.99%
Retenciones por pagar	175,378.55	167,396.15	7,982.40	4.77%
Impuestos por pagar	100,802.67	110,041.29 -	9,238.62	-8.40%
Porción corriente de préstamos bancarios no corrientes	61,948.31	69,145.25 -	7,196.94	-10.41%
Acreedores de corto plazo	53,829.95	105,661.94 -	51,831.99	-49.05%
<b>Pasivos corrientes totales</b>	<b>953,708.73</b>	<b>857,651.00</b>	<b>96,057.73</b>	<b>11.20%</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>				
Préstamos bancarios no corrientes	77,741.89	16,684.31	61,057.58	365.96%
Documentos por pagar	7,191.17	7,191.17	-	0.00%
Dividendos por pagar	625,306.03	642,995.26 -	17,689.23	-2.75%
Provisión prestaciones laborales	2,857.14	2,857.14	-	0.00%
<b>Pasivos no corrientes totales</b>	<b>713,096.23</b>	<b>669,727.88</b>	<b>43,368.35</b>	<b>6.48%</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital social mínimo	11,500.00	11,500.00	-	0.00%
Capital social variable	503,000.00	503,000.00	-	0.00%
Reserva legal	102,875.43	102,875.43	-	0.00%
Resultado del periodo	346,735.23	542,272.79 -	195,537.57	-36.06%
Déficit por conversión NIIF - PYMES	- 10,462.55 -	10,462.55	-	0.00%
<b>Patrimonio total</b>	<b>953,648.11</b>	<b>1,149,185.67</b>		
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>2,620,453.07</b>	<b>2,676,564.55 -</b>	<b>56,111.49</b>	<b>-2.10%</b>

**EL BUEN SABOR, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021-2020**  
 (VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

	AÑO 2021	AÑO 2020	VARIACION %	VARIACION
<b>Ventas netas</b>	7,973,866.67	8,033,418.66	-59,551.99	-0.74%
Costo de ventas	5,050,829.20	5,033,001.73	17,827.47	0.35%
<b>Utilidad bruta</b>	<u>2,923,037.47</u>	<u>3,000,416.93</u>	-77,379.46	-2.58%
<b>Gastos de operación:</b>				
Gastos de ventas	2,007,705.20	1,760,479.48	247,225.72	14.04%
Gastos de administración	437,724.38	463,719.36	-25,994.98	-5.61%
<b>Otros gastos</b>				
Gastos financieros	19,794.82	22,960.21	-3,165.39	-13.79%
<b>Utilidad de operación</b>	<u>457,813.07</u>	<u>753,257.88</u>	-295,444.81	-39.22%
<b>Otros ingresos</b>				
Otros ingresos	17,522.97	21,417.54	-3,894.57	-18.18%
Ganancia de capital	20,000.00	0.00	20,000.00	100.00%
<b>Utilidad antes de Reserva Legal e Impuestos Sobre la Renta</b>	<u>495,336.04</u>	<u>774,675.42</u>	-279,339.38	-36.06%
Impuesto sobre la renta computado	148,600.81	232,402.63	-83,801.81	-36.06%
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	<u><u>346,735.23</u></u>	<u><u>542,272.79</u></u>	-195,537.57	-36.06%

- **Análisis horizontal del estado de situación financiera y estado de resultado para los años 2021-2020 de El Buen Sabor, S.A. de C.V.**

Interpretación del estado de situación financiera:

Se identificó las variaciones que han sufrido cada cuenta del estado de situación financiera con relación de un año a otro.

Para el total de activo corrientes se manifestó una disminución del 4.78%, siendo compuesta por el efectivo, cuentas por cobrar e inventario como cuentas predominantes. En el caso de efectivo y equivalentes al efectivo, la liquidez para el año 2021 se redujo un 9.08%, representado en un valor monetario por \$26,292.92 dólares que dejó de percibir en sus bancos,

esto se relaciona con las ventas debido a que los ingresos para ese año han disminuido con relación al año base afectando al banco de la empresa y la forma de cobro en sus clientes.

Caso contrario la cuenta de inventario registró un crecimiento del 11.82%, quiere decir que a pesar que las ventas han tenido una baja, el valor de la materia prima ha aumentado inflando la cuentas por pagar con los proveedores y a su vez la cuenta de inventario o se adquirió producto de más comparado con el año 2020, que tenían menos valor monetario en el inventario y mayores ingresos por ventas.

En los activos no corrientes, se encuentra la mayor parte de los activos totales, la cuenta de propiedad, planta y equipo incrementó en un 2.64% pero, aunque se adquirió equipo de producción no hubo una manifestación de manera extraordinaria, se mantiene al margen.

De la misma forma, la empresa ha contraído deuda nacional y extranjera con los proveedores, esto se da a que ha solicitado créditos para poder comprar materia prima, y al verse los costos elevados este tiene rotación lenta en los pagos, resaltando la deuda con los proveedores del extranjero que aumentó en 119.99%, más del doble de lo que se adeudaba en el 2020. Esto quiere decir que parte del incremento del inventario fue financiado por terceros. y en la parte de patrimonio se muestra la disminución de la utilidad del 36.06% en relación a lo que se presentó el año anterior, reduciendo la utilidad en \$195,537.57 dólares.

### **Interpretación del estado de resultado:**

Se puede determinar que, en el estado de resultados, los costos de ventas relativamente se mantienen, ya que tiene una variación del 0.35% arriba relacionado con el año base, pero los gastos de ventas es la cuenta donde más desembolsó de dinero se generó, ya que llega aumentó en

\$247,225.72 dólares, invirtiendo más dinero en la gestión de ventas, vendedores, publicidad, entre otras, pero las ventas reflejan una disminución de 0.74%. Por otro lado, los gastos de administración y los gastos financieros si se lograron disminuir.

Aunque se obtuvieron otros ingresos estos no lograron aumentar la utilidad, logrando ver como los costos y gastos absorben parte del dinero de la utilidad. De igual forma, la utilidad neta del ejercicio refleja un 36.06% de disminución para los accionistas, que lo que recibieron en el 2020.

### **3.3.8 Análisis de razones financieras de El Buen Sabor, S.A. de C.V.**

Las razones financieras están basadas por medio de las cifras de los estados financieros de la entidad El Buen Sabor, S.A. de C.V., la cual expresa la relación porcentual entre dos o más cuentas para poder determinar dichas razones.

Tabla 4.

**Análisis comparativo de razones financieras.**

<b>Análisis comparativo de Razones Financieras</b>			
<b>Rentabilidad</b>			
<b>Razón</b>	<b>Fórmula</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
ROA	Utilidad neta / Activos	13.23%	20.26%
Margen de utilidad bruta	Utilidad bruta / Ventas	36.66%	37.35%
Margen de utilidad operativa	Utilidad operativa / Ventas	5.74%	9.38%
Margen de utilidad neta	Utilidad neta / Ventas	4.35%	6.75%
<b>Endeudamiento</b>			
Razón de deuda	Pasivo total / Activo total	63.61%	57.06%
Razón de apalancamiento externo	Pasivo / Patrimonio	174.78%	132.91%
<b>Liquidez</b>			
Razón corriente	Activos corrientes / Pasivos corrientes	87.31%	101.97%
Razón de liquidez	Activo corriente - Inventarios / Pasivos corrientes	64.67%	79.46%
Razón de liquidez inmediata	Efectivos y Equivalentes al efectivo / Pasivos corrientes	27.62%	33.78%

*Nota.* Cifras en base a los estados financieros de “El Buen Sabor, S.A. de C.V.”, para la elaboración de las razones financieras presentadas.

• **Análisis de razones financieras para los años 2021-2020 de El Buen Sabor, S.A. de C.V.**

Interpretación de razón de deuda:

La razón de deuda de la entidad El Buen Sabor, S.A. de C.V., para el año 2020 de acuerdo a los datos que muestra la tabla 4, indica que el 57.06% de la inversión es financiada por recursos ajenos de la empresa como lo que son los proveedores, financiamiento, entre otros, y lo restante es financiamiento propio. a pesar que este porcentaje es mayor del 50% se considera dentro del margen, ya que, si esta participación llega a sobrepasar el 60%, la mayor parte del financiamiento

es de terceros y conlleva a tener el riesgo de pérdida de independencia ante terceros, tal y como se muestra el porcentaje para el año 2021 de 63.61%, incrementando un 6.54%.

#### Interpretación de razón de apalancamiento:

De acuerdo a la información proporcionada en la tabla 4, se puede manifestar un crecimiento del 41.87% en el año 2021 confrontado con el año 2020, presentando que tanto depende la entidad de los fondos externos a los que han incurrido para poder operar, el porcentaje para ambos años es superior al 100%, expresando una alarma para la empresa debido a que pierde autonomía por depender de terceros, disminuye la capacidad de tomar decisiones con fondos propios, lo cual deberán tomar en cuenta medidas para tener un nivel óptimo.

#### Interpretación de razón corriente:

Se puede observar en la tabla 4, que la capacidad que tiene la entidad para enfrentar sus obligaciones ha tenido una tendencia a la baja de un 14.66% de cada dólar del año 2021 en comparación del periodo anterior, lo cual indica un riesgo de insolvencia de que sus activos tardan en convertirse efectivo para poder liquidar sus deudas. Del 100% de cada dólar en el 2021, sólo se podrá destinar a la deuda corriente \$0.87 centavos.

#### Interpretación de razón de liquidez:

La entidad El Buen Sabor, S.A. de C.V., para el año 2020 tiene \$0.79 centavos de cada dólar de disponibilidad para pagar sus obligaciones a corto plazo en función de sus activos corrientes sin la necesidad de realizar los inventarios existentes o vender sus activos fijos. Ver tabla 4

Pero para el 2021, esta capacidad se ve a la baja debido a que de cada dólar del activo líquido solo se cuenta con \$0.65 centavos garantizados al pasivo corriente, indicando que la entidad de un año a otro ha desmejorado su rápida liquidez. Ver tabla 4

#### Interpretación de razón de efectivo:

El Buen Sabor, S.A. de C.V. de acuerdo a la tabla 4 para el 2021, posee la cantidad de 27.62% que compone cada dólar, destinados para afrontar sus obligaciones si se llegase a pagar el día de ahora, a comparación del año 2020 que alcanzó el 33.78% de cada dólar.

Por ende, en ambos casos no se cuenta con la liquidez necesaria, para poder cumplir las obligaciones adquiridas, y se tendrá que buscar alternativas para ser capaz pagar el pasivo, por medio del cobro a sus clientes o venta de sus productos para cubrir lo restante de la deuda.

#### Interpretación ROA:

Según la interacción de la tabla 4, muestra la baja en el 2021 del ROA con una participación del 13.23% de la capacidad que tiene cada dólar de la entidad en función de los activos invertidos para generar ganancias, por otra parte, en el año 2020 el porcentaje fue de 20.26%, decreciendo de un año a otro el 7.03%. Para ello deben buscar formas de gestionar los recursos para mantenerse o aumentar las utilidades.

#### Interpretación de margen de utilidad bruta:

El resultado se puede mostrar como la participación del 2021 en cuanto al margen de utilidad ha disminuido en un 0.69%, dado que en el 2020 se obtuvo un porcentaje de 37.35% de cada dólar vendido, perdiendo eficiencia en el siguiente año en su baja. A pesar que la variación

en este caso no es muy alta, esto demuestra que los costos han incrementado y las formas de compras se deben optimizar. Ver tabla 4.

Interpretación de margen de utilidad operativa:

Con la razón de utilidad operativa mostrada en la tabla 4, se puede demostrar que la entidad actualmente no es capaz de generar la rentabilidad necesaria por la actividad principal, los resultados indican que en el año 2021 bajó un 3.64% equivalente a \$295,444.81 con relación al año 2020, producto de los elevados costos registrados principalmente en el rubro de los gastos de venta y costos de producción mano de obra directa.

Interpretación de margen de utilidad neta:

En el caso de la razón de utilidad neta, para el año 2021 se refleja una disminución del 2.35% equivalente a \$191,264.89 en relación al año 2020, lo que significa que la empresa, no está obteniendo el porcentaje de ganancia para poder cubrir con sus costos y gastos operativos tal como se muestra el resultado en la tabla 4. Se recomienda evaluar el margen de utilidad esperado sobre las actividades relacionadas.

### **3.3.9 Políticas financieras**

Un conjunto eficaz de políticas financieras ayuda a garantizar que una entidad logre una gestión financiera eficaz, reduzca los riesgos y alineé las operaciones financieras con los objetivos generales de la organización, esto con la ayuda de un especialista en el área y una investigación de los puntos críticos de la sociedad conlleva a una mejor funcionalidad de esta.

No.	Política financiera	Objetivo	¿Cómo aplicarla?
1	Establecer acuerdos con proveedores para obtener descuentos por pronto pago o por pagos al contado.	Reducir los costos en las materias primas en un porcentaje de al menos 6%.	Capacitar al gerente de ventas para que maneje las relaciones comerciales de manera favorable con proveedores.
2	Las ventas al crédito deben ser cobradas en un máximo de 21 días plazo, aplicando una mora del 3% por retrasos a clientes.	Tener flujo de efectivo constante, para poder solventar el pago de obligaciones de la entidad.	Capacitar a un personal para que se desenvuelva en el área de cuentas por cobrar, así mismo, que actualice las bases de datos de dichas deudas de los clientes.
3	Generar un plan de pago a proveedores para que las cuentas por pagar al crédito no excedan a más de 28 días plazo.	No perder la buena relación con los proveedores y mantener precios competitivos.	El personal de ventas debe de actualizar en el sistema contable y de ventas las fechas en las que se vencen los plazos para pagar las deudas de la entidad y no recaer en impago.
4	Realizar descuentos de hasta 10% en las ventas al por mayor que sean pagadas al contado por montos mayores de \$500.00 dólares.	Posicionar a la entidad en un mercado competitivo donde los clientes vean oportunidades de compra a menor precio.	El personal de ventas con relación directa al gerente financiero deberá aplicar este tipo de descuentos según tratos directos con clientes evaluando las condiciones de la compra y el valor total de ella.
5	Realizar inventarios diarios de materias primas.	Tener el control de los productos próximos a vencer y conocer la verdadera disponibilidad de materiales, para mantener en existencia los que son necesarios en la producción y reducir el desecho de productos vencidos en grandes cantidades.	Capacitar al personal de bodega en el tema de los productos percederos y que se puedan realizar las agrupaciones de estos según fecha próxima de caducidad, se aplique la rotación de inventarios percederos, en relación con lo establecido en el código de salud.

## CONCLUSIONES

Luego de la investigación realizada, se brinda el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, donde se ha llegado a tomar en consideración las siguientes conclusiones:

- Se logró detectar que la entidad no cuenta con un plan estratégico para llevar a cabo las funciones de proyección a las que aspira para definir su planeación económica, administrativa y financiera, con la que se propone alcanzar los objetivos y metas puestas.
- Dentro de los elementos que inciden en nivel de rentabilidad según los resultados obtenidos, se determina que no cuentan con recursos suficiente para realizar o diseñar estrategias, por lo que es una de las causas posibles de la baja rentabilidad que presenta.
- La estructura de los costos y los gastos de la entidad El Buen Sabor, S.A de C.V., está conformada por más del 60% sobre las ventas netas, lo que conlleva a descender el valor de la utilidad al final del ejercicio.

## RECOMENDACIONES

Con el fin de contribuir a la empresa a mejorar su situación de rentabilidad que actualmente presenta, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Establecer políticas que exijan realizar un análisis financiero, tomando como base las herramientas financieras presentadas en el trabajo de investigación, con el fin de evaluar los resultados obtenidos en el periodo y ser considerados para la toma de decisiones.
- Efectuar en forma continua un adecuado proceso estratégico de toma de decisiones para afrontar los cambios que se presenten en manera diaria o a futuro, a través del desarrollo de análisis continuos para verificar que la gestión estratégica se encuentre de manera actualizada, satisfaciendo lo planeado.
- Evaluar el área de los costos y gastos para evaluar si no hay fuga de gastos hormigas, o gastos no indispensables para la producción, de manera que la gestión sea más eficiente y eficaz sobre los recursos que se cuenta la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bogoch, A. Watts, A. Thomas-Bachli, C. Huber, M.U.G. Kraemer, K. Khan, Neumonía de etiología desconocida en Wuhan, China: potencial de propagación internacional a través de viajes aéreos comerciales. *J. Trav. Med.* [Internet]. 2020 [Citado el 18 de marzo de 2020]. 2(1). Obtenido en: URL <https://doi.org/10.1093/jtm/taaa008>.
- Fornos Gómez, M., (2008), *Administración Financiera I Introducción*, 1a y 2a Edición. Ediciones contables 2008
- Gráfica, L. p. (06 de mayo de 2022). Obtenido de La prensa Gráfica: <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Panaderos-aumentarian-precios-si-sube-la-harina-20220305-0055.html>
- García, J.A., Paredes, L., (2014), *Estrategias Financieras Empresariales*, Estrategias Financieras Empresariales, (Pag 109) , México, D.F., 2014, GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería, (2021), *Informe semanal de precios de productos agropecuarios*. Obtenido de MAG: <https://www.mag.gob.sv/informe-semanal-de-precios-de-productos-agropecuarios/>
- Ministerio de Economía, (04 enero 2021), *Informe Comunicacional de Precios Semanales en Mercados y Tiendas Mayoristas*. Obtenido por DC: [https://www.defensoria.gob.sv/wp-content/uploads/2015/04/07.01.2021\\_Informe-comunicacional-sondeo-de-precios-en-mercados-y-tiendas-mayoristas-2021\\_04-Enero.pdf](https://www.defensoria.gob.sv/wp-content/uploads/2015/04/07.01.2021_Informe-comunicacional-sondeo-de-precios-en-mercados-y-tiendas-mayoristas-2021_04-Enero.pdf)
- Ministerio de Economía, (2021), *Informe de Variaciones de Precio del Combustible*. Obtenido por ME: [https://www.edrhym.gob.sv/drhym/documentos/comunicados/Precios\\_vigentes\\_combustibles.pdf](https://www.edrhym.gob.sv/drhym/documentos/comunicados/Precios_vigentes_combustibles.pdf)
- Liderazgo Estratégico Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral, 11a. edición. Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones y Melissa A. Schilling.

# ANEXOS

Anexo 1.

### Guía de preguntas.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**  
**GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA**



**Proyecto de investigación:** “Estrategias financieras para mejorar la rentabilidad por efectos post pandemia COVID en la industria panadera del municipio de San Salvador”

**Objetivo:** Contribuir con estrategias financieras para mejorar la rentabilidad de las empresas que se dedican a la elaboración y distribución de pan dulce en el municipio de San Salvador, afectadas por el incremento de costos post pandemia.

#### GENERALIDADES

**Nombre del entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Gerente Financiero**

#### INDICACIONES:

La siguiente entrevista trata sobre el alza que han tenido las principales materias primas del sector panadero debido a la pandemia COVID-19.

A continuación, encontrará una serie de interrogantes, se pide contestar de la manera más objetiva posible contestando de forma clara y precisa, marcando con una “X” las respuestas pertinentes a esta opción.

1. ¿Existe un rubro de planificación previa al alza de precios de las materias primas?

Si \_\_\_ No \_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Qué estrategias está haciendo la empresa para contrarrestar el alza de los costos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Poseen estrategias financieras claramente definidas?

Sí\_\_\_ No\_\_\_

4. ¿Cuáles estrategias de venta impulsó la entidad para incrementar los ingresos?

---

---

5. ¿Qué medidas ha tomado la empresa para no verse afectado por el aumento desmedido de los precios de materias primas?

---

---

6. ¿Cuáles de las siguientes herramientas financieras utiliza la entidad para tomar las mejores decisiones?

a) Análisis Vertical u horizontal

b) Razones Financiera

c) Otros: \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo es el modelo de negocio de la empresa?

---

---

8. ¿Qué medidas toma para mantener o mejorar la rentabilidad de la empresa?

a) Reducir costos

b) Aumentar la productividad

c) Plan de negocio moderno

d) Otras: \_\_\_\_\_

9. ¿Cuál es el porcentaje destinado a utilidad con respecto al costo en los productos?

---

---

10. ¿Cuentan con un análisis FODA de la operación de la entidad? En caso que su respuesta sea Si, mencione las más relevantes.

Si\_\_\_No\_\_\_

---

---

11. ¿Cuáles considera que son los factores negativos que enfrenta la organización en el medio donde opera?

---

---

12. ¿Qué política maneja su empresa para incrementar sus ingresos?

---

---

13. ¿Considera que los gastos y los costos están absorbiendo las ganancias de la entidad?

Si\_\_\_ No\_\_\_

Explique\_\_\_\_\_

---

---



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**  
**GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA**



**Proyecto de investigación:** “Estrategias financieras para mejorar la rentabilidad por efectos post pandemia COVID en la industria panadera del municipio de San Salvador”

**Objetivo:** Contribuir con estrategias financieras para mejorar la rentabilidad de las empresas que se dedican a la elaboración y distribución de pan dulce en el municipio de San Salvador, afectadas por el incremento de costos post pandemia.

### GENERALIDADES

**Nombre del entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Contador General**

### INDICACIONES:

La siguiente entrevista trata sobre el alza que han tenido las principales materias primas del sector panadero debido a la pandemia COVID-19.

A continuación, encontrará una serie de interrogantes, se pide contestar de la manera más objetiva posible contestando de forma clara y precisa, marcando con una “X” las respuestas pertinentes a esta opción.

1. ¿Poseen políticas financieras claramente definidas?

Si\_\_\_ No\_\_\_

Explique\_\_\_\_\_

2. ¿Puede observar una afectación directa en la utilidad debido al alza de los precios?

Si\_\_\_ No\_\_\_

Explique\_\_\_\_\_

3. ¿Existe una afectación directa a los estados de resultados debido a los cambios en los precios?

Si\_\_\_ No\_\_\_

Explique

---

---

4. Respecto a la fuente de financiamiento para la operatividad de la entidad, ¿cuál es la principal forma de obtención?

a) Financiamiento propio

b) Desembolsos financieros

c) Otras fuentes. Describa: \_\_\_\_\_

5. ¿Existe un plan de contingencia en el manejo de inventario por los cambios en el precio de materias primas?

Si\_\_\_ No\_\_\_

Explique

---

---

6. ¿Cuál es el periodo de cobro que maneja la entidad con respecto a sus clientes?

---

---

7. ¿Cuál es el porcentaje de los saldos en cuentas por pagar respecto a las cuentas por cobrar?

Explique

---

---

8. ¿Existe un periodo de rotación de inventario?

Si\_\_\_ No\_\_\_

Si la respuesta es sí, explique cada cuanto se hace dicha rotación:

---

---

9. ¿La contabilidad ha ayudado a la toma de decisiones de la entidad en el momento oportuno?

Si\_\_\_ No\_\_\_

Explique

---

---

10. ¿Cada cuánto tiempo entrega reportes contables?

Explique

---

---

11. ¿Los costos contabilizados reflejan la situación real de la empresa?

Explique

---

---

12. ¿Existe un presupuesto acorde a las necesidades de la entidad?

Si\_\_\_ No\_\_\_

Explique

---

---

Anexo 2.

**Matriz de preguntas realizadas en la entrevista.**

<b>MATRIZ DE GUÍA DE PREGUNTAS REALIZADAS EN LA ENTREVISTA</b>			
<b>N°</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>DIRIGIDO A: EL GERENTE FINANCIERO</b>			
1	¿Existe un rubro de planificación previa al alza de precios de las materias primas? Si___No___	Si, los precios de materias primas del rubro de la panadería están muy ligados al precio del petróleo, por lo que siempre existe en la planificación un estimado de incrementos en precios en función de los cambios mundiales del valor del petróleo.	Parte de la producción, la entidad utiliza el Diesel para arranque de los hornos y para la flota de vehículos que distribuyen el producto. La empresa cuenta con dos tanques subterráneos de Diesel para cualquier emergencia y planifica de esta forma para afrontar cualquier crisis económica.
2	¿Qué estrategias está haciendo la empresa para contrarrestar el alza de los costos?	Son estrategias puntuales: A) Producir solo las variedades de pan que presentan rentabilidad aún con el incremento de precios de materias primas. B) Disminución en el tamaño del producto de hasta un 5% intentando que no sea perceptible por el consumidor.	Se concluye que las estrategias puntuales que la entidad posee a esta problemática, han favorecido significativamente y a mantener la demanda de los productos y fidelidad de los clientes
3	¿Poseen estrategias financieras claramente definidas? Sí___ No___	No, la empresa no posee estrategias financieras claramente definidas.	Se analiza que no tener estrategias financieras definidas hay una deficiente planificación financiera que impedirá toma de decisiones importantes por no haber información objetiva.
4	¿Cuáles estrategias de venta impulsó la entidad para incrementar los ingresos?	A) Implementación de Call-Center de ventas.	Con estas estrategias de ventas la entidad se ahorra tiempo y dinero.
5	¿Qué medidas ha tomado la empresa para no verse afectado por el aumento desmedido de los precios de materias primas?	A) Negociar precio de escala con los proveedores y ampliación de créditos. B) Alianzas con otras empresas del rubro para comprar en conjunto y obtener mejores precios.	Se determinó que parte de las negociaciones corresponde a que los proveedores por cada compra, dan producto bonificado pero mínimo, disminuyendo así el costo y con la ampliación de

			créditos la entidad logra más espacio para la recuperación del efectivo para cubrir las obligaciones.
6	<p>¿Cuáles de las siguientes herramientas financieras utiliza la entidad para la tomar las mejores decisiones?</p> <p>a) Análisis Vertical u horizontal</p> <p>b) Razones Financiera</p> <p>c) Otros:</p>	Razones financieras	Se observa que la entidad hace uso de las razones financieras como única herramienta financiera para la toma de decisiones.
7	¿Cómo es el modelo de negocio de la empresa?	<p>Actividad principal: fabricación y distribución de pan dulce, de tal forma que nos aseguramos que el producto llegue “fresco” al punto de venta.</p> <p>Propuesta de valor: Ofrecemos las variedades de pan dulce más tradicionales, de tal forma que el consumidor los identifique fácilmente en el punto de venta.</p> <p>Segmento de mercado: el segmento al que va dirigido nuestro producto es las tiendas de colonias populares y tiendas de conveniencia.</p> <p>Relación con los clientes: nuestros clientes están divididos en:</p> <p>a) Cliente distribuidor, al cual ofrecemos excelente margen de ganancia y garantía de frescura del producto, realizando cambios de aquel producto que esté con poco tiempo de vencimiento.</p> <p>b) Consumidor final, a pesar de no tener contacto directo con el consumidor final, les ofrecemos a estos centros de llamadas donde nos pueden trasladar algunas inquietudes o</p>	Se determina que la entidad busca satisfacer a sus clientes, por medio del modelo de negocio empleado por la empresa, el cual busca ofrecer productos de calidad y buscando obtener propuestas de mejoras por parte de los consumidores.

		comentarios sobre el producto.	
8	¿Qué medidas toma para mantener o mejorar la rentabilidad de la empresa? a) Reducir costos b) Aumentar la productividad c) Plan de negocio moderno d) Otras:	Las medidas que toma la empresa para mejorar o mantener la rentabilidad es: La reducción de los costos y plan de negocio moderno.	Se comprueba que la entidad si usa reducción de costos para poder tener una rentabilidad mayor, asimismo utiliza planes de negocios actualizados.
9	¿Cuál es el porcentaje destinado a utilidad con respecto al costo en los productos?	El porcentaje de utilidad después de reducir el costo de distribución oscila entre el 6% y el 8%.	Se concluye que las estrategias utilizadas para reducción de costos dan como resultado un porcentaje positivo en utilidad.
10	¿Cuentan con un análisis FODA de la operación de la entidad? En caso que su respuesta sea Si, mencione las más relevante. Si___No___	Si, es la calidad del producto.	Garantizar la satisfacción del cliente, porque esto hace que se perciba la marca distanciándose del resto de la competencia.
11	¿Cuáles considera que son los factores negativos que enfrenta la organización en el medio donde opera?	Los factores negativos que enfrentan la entidad son: a) Monopolización del mercado de materias primas. b) Disminución del poder adquisitivo de la población, lo que redundan en una disminución en el consumo.	Se concluye que las consecuencias de las alzas de los precios recaen en menos poder adquisitivo de la población, pese a que la entidad ha empleado estrategias para mantener los precios de sus productos, no ha sido suficiente.
12	¿Qué política maneja su empresa para incrementar sus ingresos?	Las políticas que maneja la entidad son: a) Eficiencia en los procesos productivos. b) Eficiente manejo de inventarios de materias primas. c) Catálogo de productos reducido, que nos permite enfocar esfuerzos en productos rentables.	Se puede observar que las políticas están centradas en mejoras de productos, para ofrecer calidad a los clientes lo que obliga a enfocar esfuerzos en productos de mayor rentabilidad
13	¿Considera que los gastos y los costos están absorbiendo las ganancias de la entidad? Si___No___	La respuesta es sí. Del total del porcentaje de incrementos de las materias primas que ronda el 15% en el último año, solo se ha logrado absorber con	Se concluye que las utilidades decaen en un 6% ya que solo se ha podido absorber un 9% de los aumentos de precios en

		mejoras en los procesos un 9%, lo que indica que la rentabilidad de los productos ha caído en 6% aproximadamente.	materias primas, pese a que se han utilizado estrategias no han sido lo suficiente como para suplantar en su totalidad el crecimiento en los precios de los materiales.
--	--	---	---

### ANEXO 3

<b>MATRIZ DE GUÍA DE PREGUNTAS REALIZADAS EN LA ENTREVISTA</b>			
<b>N°</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>ANÁLISIS</b>
<b>DIRIGIDO A: EL CONTADOR GENERAL</b>			
1	¿Poseen políticas financieras claramente definidas? Si___ No___ Explique	No, se está en proceso de implementar políticas a pesar de que se tienen los lineamientos contables, no se tienen por escrito.	Se observa que la entidad trabaja por medio de lineamientos, pero no tienen políticas financieras establecidas que mejoren los procedimientos y revisiones.
2	¿Puede observar una afectación directa en la utilidad debido al alza de los precios? Si___ No___ Explique	Si, la utilidad disminuyó con respecto a años anteriores.	El alza de los precios ha afectado en los costos, incrementándose y estos se ven afectados en el resultado de la entidad.
3	¿Existe una afectación directa a los estados de resultados debido a los cambios en los precios? Si___ No___ Explique	Si, el cambio de precio en la materia prima impactó en los resultados porque se intentó reducir costos en otras áreas.	Se demuestra que el alza en la materia prima repercute en los resultados, a pesar que se intentó reducir los costos.
4	Respecto a la fuente de financiamiento para la operatividad de la entidad, ¿cuál es la principal forma de obtención? a) Financiamiento propio b) Desembolsos financieros c) Otras fuentes. Describa:	Financiamiento propio 75% Otras fuentes: 25% crédito bancario	Se puede observar que la empresa a pesar del alza de los precios y afectan el resultado, la entidad opera con en su mayoría con financiamiento propio y no depende en su totalidad de créditos bancarios.
5	¿Existe un plan de contingencia en el manejo de inventario por los cambios en el precio de materias primas? Si___ No___ Explique	No, la sociedad no posee un plan de contingencia.	A raíz de la pandemia, la entidad no tenía proyectado cuánto sería la producción ya que hubo reducción de personal y la baja significativa de las ventas.

6	¿Cuál es el periodo de cobro que maneja la entidad con respecto a sus clientes?	El periodo de cobro está establecido de 20 a 30 días.	Según el historial, la entidad tenía establecido para los principales clientes periodos de cobro de 30 días. Con el fin de obtener una liquidez más rápida y cubrir obligaciones, redujo el periodo con los clientes que reflejan una fuerte demanda a los productos.
7	¿Cuál es el porcentaje de los saldos en cuentas por pagar respecto a las cuentas por cobrar? Explique	La relación entre cuentas por pagar y cuentas por cobrar es del 90%	Es decir, la entidad cubre las obligaciones con la recuperación de los créditos y el resto con las ventas al contado.
8	¿Existe un periodo de rotación de inventario? Si___ No___ Si la respuesta es sí, explique cada cuanto se hace dicha rotación:	No, por ser un producto comestible no podemos mantener en existencia, se produce para venta.	Los productos tienen fecha de caducidad y no es conveniente para la empresa mantener inventarios vencidos porque se incumplirá las normas de salud.
9	¿La contabilidad ha ayudado a la toma de decisiones de la entidad en el momento oportuno? Si___ No___ Explique	Si, a través de ella se determinó lo necesario de incrementar el precio de venta y reducir costos y gastos en otras áreas.	Se comprueba que la contabilidad ha ayudado en la toma de decisiones en la empresa y ha sido guía necesaria para aspectos de mayor importancia dentro de la administración de la entidad.
10	¿Cada cuánto tiempo entrega reportes contables? Explique	Los reportes de materia prima consumida son diarios, los reportes finales se presentan en los primeros 20 días de cada mes.	Se confirma el periodo de entrega y de actualización constante que el contador general de la entidad tiene para con la administración de la empresa.
11	¿Los costos contabilizados reflejan la situación real de la empresa? Explique	Si, los costos registrados a través de los comprobantes de compra nos permiten evaluar la situación real de manera oportuna.	Se demuestra que la información de la situación de la empresa es real por medio de registros de compras.
12	¿Existe un presupuesto acorde a las necesidades de la entidad? Si___ No___ Explique	No, por el momento no trabajamos con presupuesto.	Se puede observar que no hay un manejo adecuado de presupuestos en la entidad, y esto lleva a consecuencias que no se planeó los gastos y costos que se realizarán.