

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
ESCUELA DE POSGRADO**



**TRABAJO DE POSGRADO**

**ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LAS  
EMPRESAS PYMES QUE SE DEDICAN AL RUBRO DE LA COMPRA-VENTA  
DE LLANTAS EN LA CIUDAD DE SANTA ANA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**PRESENTADO POR  
LICENCIADO LUIS ERNESTO LUNA  
LICENCIADO RONALD OCTAVIO NÁJERA RODRÍGUEZ**

**DOCENTE ASESOR  
MAESTRA LAURA GERALDINE FLORES DE PEÑA**

**FEBRERO, 2023  
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMERICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
**RECTOR**

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ  
**VICERRECTOR ACADÉMICO**

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA  
**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL  
**SECRETARIO GENERAL**

LICDO. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE  
**DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN  
**FISCAL GENERAL**

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

**DECANO**

M.Ed. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA

**VICEDECANA**

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

**SECRETARIO**

M.Ed. JOSE GUILLERMO GARCÍA ACOSTA

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO**

Expreso mi gratitud a:

**A DIOS:** Por la vida, por su misericordia y sus bendiciones para el logro de esta meta, por su amor incondicional, por darme las fuerzas para seguir adelante, por escucharme en los momentos difíciles de la vida y regalarme consuelo y paz para terminar este postgrado.

**A mi madre,** Por todo su apoyo, por su amor, por su ayuda incondicional para salir adelante.

**A mi esposa,** por su amor, comprensión, y palabras de aliento para seguir adelante, por todo el tiempo sacrificado de pasar en familia, por todos los desvelos vividos en el posgrado y sobre todo por ser mi esposa.

**A mi hija,** por todo el tiempo que le sacrifique en su etapa de bebe con el fin de servirle como un ejemplo de superación y bienestar.

**A mi padre abuelo,** por ser un ejemplo de vida, por recordarme cada día si ya había terminado de estudiar y por todos sus consejos para salir adelante.

**A mi asesora de tesis,** por compartir sus conocimientos en el desarrollo de este trabajo, por sus consejos, por su tiempo durante el transcurso de la maestría y en la culminación de este.

Luis Ernesto Luna

Expreso mi gratitud a:

**A DIOS**, por ayudarme durante todo el proceso de la maestría, por bendecirme con salud, por proveerme de los recursos necesarios para emprender este proyecto y permitirme lograr un triunfo más en vida.

**A mis padres**, Gloria Rodríguez y Porfirio Nájera por apoyarme siempre, por darme sus consejos acertados y por los sacrificios que han hecho durante todos los años de estudio.

**A mi hija**, Priscila Nájera que nació en el año 2019 y se convirtió en el motor que me ha impulsado a finalizar este proceso de maestría para que en un futuro próximo pueda ser su ejemplo y modelo a seguir para que también ella se supere en el ámbito profesional.

**A mi esposa**, Claudia Vásquez, por ser una bendición en mi vida, por brindarme su amor y apoyo incondicional durante el proceso de la maestría, por motivarme a avanzar en mis flaquezas para que lograra la culminación de la carrera.

**A la Universidad de El Salvador**, por ser la casa de estudios que mejor prepara a los profesionales al proveer de docentes con mucho conocimiento y experiencia en las distintas disciplinas con el objetivo de entregar a la sociedad, a personas integrales y con humanismo.

**A mi asesora de tesis**, maestra Laura Geraldine Flores de Peña, por compartir sus conocimientos y guiarnos de la mejor manera en este proceso.

**A mi compañero de tesis**, por su tiempo, dedicación, amistad y apoyo durante el proceso de la maestría y en la realización del trabajo de grado.

Ronald Octavio Nájera Rodríguez

## **SIGLAS Y ACRÓNIMOS**

Para una mayor comprensión de la temática abordada en la presente investigación, se encontrarán siglas y acrónimos, que se definen así:

<b>EVA</b>	Valor Económico Agregado
<b>NOPAT</b>	Utilidad Operativa Neta después de Impuestos
<b>EBIDA</b>	Beneficio antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización
<b>CXC</b>	Cuentas por cobrar
<b>ISR</b>	Impuesto Sobre la Renta
<b>TIR</b>	Tasa Interna de Retorno
<b>WACC</b>	Coste medio ponderado de capital
<b>ROA</b>	Rentabilidad sobre activos
<b>ROE</b>	Rentabilidad sobre capital invertido
<b>VAN</b>	Valor Actual Neto

## ÍNDICE

INTRODUCCION .....	xiv
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.1 Delimitación del problema .....	15
1.2 Preguntas de investigación .....	16
1.3 Objetivos de la investigación.....	16
1.3.1 Objetivo General.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.4 Justificación .....	17
1.5 Límites y alcances.....	19
1.5.1 Delimitación de la investigación temporal .....	20
1.5.2 Delimitación de la investigación Geográfica .....	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	21
2.1 Antecedentes de la situación .....	21
2.2 Marco teórico .....	22
2.2.1 Organización administrativa.....	22
2.3.1 Política empresarial .....	38
2.3.1 Conceptos financieros .....	39
2.3.2 La administración financiera en una pyme.....	42
2.3.3 El punto de equilibrio .....	43
2.3.4 Grado de apalancamiento operativo .....	43
2.3.5 Grado de apalancamiento financiero .....	44
2.3.6 Análisis de índices - razones financieras .....	44
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO .....	52
3.1 Enfoque de la investigación .....	52
3.2 Método .....	52
3.3 Tipo de estudio.....	52
3.4 Población y muestra.....	53
3.4.1 Población .....	53
3.4.2 Muestra.....	54
3.5 Técnicas e instrumentos .....	57

3.5.1 Entrevista.....	57
3.5.2 Observación directa.....	58
3.6 Sistema de hipótesis.....	59
3.7 Operacionalización de hipótesis.....	59
3.8.1 Recolección de la información.....	60
3.8.2 Procesamiento de la información.....	60
3.8.3 Análisis de la información.....	61
3.9 Consideraciones éticas.....	61
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	63
4.1 Presentación y análisis de resultados.....	64
4.2 Resultados de la entrevista.....	109
4.3 Análisis financiero con base a información documental.....	110
4.4 Análisis de los indicadores financieros.....	114
CAPITULO V: GUIA DE ANALISIS ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA, PARA EL ADECUADO MANEJO EN LAS EMPRESAS PYMES QUE SE DEDICAN AL RUBRO DE LA COMPRA-VENTA DE LLANTAS EN LA CIUDAD DE SANTA ANA.....	116
5.1 Generalidades.....	116
5.2 Antecedentes.....	116
5.2.1 Tipos de ingresos.....	117
5.2.2 Repartición de dividendos.....	119
5.3 Análisis financiero de la posición de la entidad.....	120
5.4 Política para el manejo de flujo de análisis de efectivo.....	121
5.4.1 Objetivo General.....	121
5.4.2 Objetivos específicos.....	121
5.5 Efectivo.....	121
5.6. Cuentas por cobrar.....	122
5.7. Cuentas por pagar.....	123
5.8 Elaboración de herramientas para la propuesta de la guía.....	124
5.8.1 Propuesta de políticas para el manejo de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y una política de dividendo.....	124
5.9 Aplicación de políticas cuentas por cobrar, cuentas por pagar y política de dividendos.....	126
5.9.1 Política de cuentas por cobrar.....	126



5.9.2 Política de cuentas por pagar .....	130
5.9.3 Política de dividendos .....	132
5.9.4 Política de Inversiones .....	135
5.9.5 Guía de índices y ratios financieros .....	142
CONCLUSIONES.....	145
RECOMENDACIONES .....	146
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	147
ANEXOS .....	150

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Respuestas pregunta número uno personal operativo .....	64
Gráfico 2- Respuestas pregunta número dos personal operativo .....	65
Gráfico 3- Respuestas pregunta número tres personal operativo .....	66
Gráfico 4- Respuestas pregunta número cuatro personal operativo .....	67
Gráfico 5 - Respuestas pregunta número cinco personal operativo .....	68
Gráfico 6- Respuestas pregunta número cinco punto dos personal operativo .....	70
Gráfico 7- Respuestas pregunta número cinco punto tres personal operativo .....	71
Gráfico 8- Respuestas pregunta número seis personal operativo .....	72
Gráfico 9- Respuestas pregunta número siete personal operativo .....	73
Gráfico 10- Respuestas pregunta número ocho personal operativo .....	74
Gráfico 11- Respuestas pregunta número nueve personal operativo .....	75
Gráfico 12- Respuestas pregunta número diez personal operativo .....	76
Gráfico 13- Respuestas pregunta número personal administrativo .....	77
Gráfico 14- Respuestas pregunta dos personal administrativo .....	78
Gráfico 15- Respuestas pregunta tres personal administrativo .....	79
Gráfico 16- Respuestas pregunta cuatro personal administrativo .....	80
Gráfico 17- Respuestas pregunta cinco personal administrativo .....	81
Gráfico 18- Respuestas pregunta seis personal administrativo .....	82
Gráfico 19- Respuestas pregunta siete personal administrativo .....	83
Gráfico 20- Respuestas pregunta ocho personal administrativo .....	84
Gráfico 21- Respuestas pregunta nueve personal administrativo .....	85
Gráfico 22- Respuestas pregunta diez personal administrativo .....	86
Gráfico 23- Respuestas pregunta once personal administrativo .....	87
Gráfico 24- Respuestas pregunta doce personal administrativo .....	88
Gráfico 25- Respuestas pregunta trece personal administrativo .....	89
Gráfico 26- Respuestas pregunta catorce personal administrativo .....	90
Gráfico 27- Respuestas pregunta quince personal administrativo .....	91
Gráfico 28- Respuestas pregunta dieciséis personal administrativo .....	92
Gráfico 29- Respuestas pregunta uno accionistas .....	93

Gráfico 30- Respuestas pregunta dos accionistas .....	94
Gráfico 31- Respuestas pregunta dos punto uno accionistas .....	95
Gráfico 32- Respuestas pregunta tres accionistas .....	96
Gráfico 33- Respuestas pregunta tres punto uno accionistas .....	97
Gráfico 34- Respuestas pregunta cuatro accionistas .....	98
Gráfico 35- Respuestas pregunta cinco accionistas.....	99
Gráfico 36- Respuestas pregunta seis accionistas.....	100
Gráfico 37- Respuestas pregunta siete accionistas .....	101
Gráfico 38- Respuestas pregunta ocho accionistas .....	102
Gráfico 39- Respuestas pregunta ocho punto uno accionistas .....	103
Gráfico 40- Respuestas pregunta nueve accionistas .....	104
Gráfico 41- Respuestas pregunta diez accionistas .....	105
Gráfico 42- Respuestas pregunta once accionistas .....	106
Gráfico 43- Respuestas pregunta once punto uno accionistas .....	107
Gráfico 44- Respuestas pregunta doce accionistas .....	108

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1– Organigrama de la Organización Lineal o Militar .....	23
Ilustración 2– Organigrama de la Organización Funcional o de Taylor .....	24
Ilustración 3– Organigrama de la Organización Lineo-Funcional .....	25
Ilustración 4– Organigrama de la Organización Staff .....	27
Ilustración 5– Organigrama de la Organización Matricial .....	29
Ilustración 6– Organigrama de la Organización Divisional .....	30
Ilustración 7– Organigrama de la Organización por Comités .....	32
Ilustración 8– Organigrama de la Organización por Equipos de Trabajo .....	33
Ilustración 9– Organigrama de la Organización Virtual .....	35
Ilustración 10– Organigrama de la Organización por Redes .....	38

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1- Listado de empresas dedicadas a la compra-venta de llantas ubicadas en el departamento de Santa Ana.....	53
Cuadro 2- Listado de sucursales de la empresa objeto de estudio .....	54
Cuadro 3- Balance General de los años 2015 al 2021 .....	110
Cuadro 4- Estado de Resultados de los años 2015 al 2021 .....	111
Cuadro 5- Estado de Resultados en relación con las ventas de los años 2015 al 2021 .....	111
Cuadro 6- EBITDA de los años 2015 al 2021 .....	112
Cuadro 7- Ratios financieros de los años 2015 al 2021 .....	113
Cuadro 8- Tipo de ingresos que posee la Sociedad para el año 2021 .....	117
Cuadro 9- Detalle de préstamos bancarios al 31 de diciembre de 2021 .....	118
Cuadro 10- Patrimonio de la sociedad de los años 2015 al 2021.....	119
Cuadro 11- Efectivo al cierre del ejercicio 2015 -2021 .....	120
Cuadro 12- Detalle del rubro de cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2021...	123
Cuadro 13- Detalle de antigüedad de cuentas por cobrar comerciales al 31 de diciembre de 2021 .....	123

## INTRODUCCION

La presente investigación tiene como objetivo de estudio el Análisis del Funcionamiento Administrativo y Financiero de las Empresas Pymes que se dedican al rubro de la compra-venta de llantas en la Ciudad de Santa Ana, con el fin de crear métricas de medición mejorando la rentabilidad de las empresas y que sea una guía de aporte para que la administración y Junta Directiva tome buenas decisiones oportunas.

En Santa Ana las empresas que venden llantas son de importancia para la sociedad, permitiendo así el desarrollo local de la economía y bienestar para las familias, sin embargo, estas muchas veces se crean de madera desorganizadas.

Es necesario que las empresas cuenten con planes y estrategias a ejecutar en cada año, con el fin de dar cumplimiento los objetivos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, es por ello que se debe de implementar un seguimiento del logro de metas, usando la información y análisis financiera de las empresas entre ellas tenemos Balance de Situación Financiera, Estado de Resultados, Ratios de Financieros de Liquidez, Actividad, Endeudamiento, Rentabilidad y otros.

Para el diseño de la guía, se desarrolló una investigación con enfoque mixto, basado en recolectar, estudiar, vincular datos cualitativos y cuantitativos, que permitieron comprender la problemática, dando elementos a considerar influyentes para la toma de decisiones en la administración y dirección de la empresa.

Por lo cual en este trabajo se desarrollará una guía de Análisis Administrativa y Financiera, para el adecuado manejo en las empresas Pymes que se dedican al rubro de la compra-venta de llantas en la Ciudad de Santa Ana, en esta se describe la importancia de las políticas, el costo de capital, el análisis e interpretación de los resultados, con el fin de poder interpretar los resultados que sirvan de insumo a la administración para la toma de decisiones y crear valor para el accionista.

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

### **1.1 Delimitación del problema**

El problema de la presente investigación resulta de explicar los factores que inciden en el funcionamiento administrativo y financiero de las PYMES que se dedican a la compra-venta de llantas en la ciudad de Santa Ana para determinar la dificultad del manejo operativo, administrativo y financiero que no les permite incrementar su rentabilidad ni la generación de valor como lo esperan sus propietarios.

Debido a lo anterior se hace necesario explicar algunos obstáculos que las PYMES enfrentan, los cuales afectan su crecimiento e influyen en su dinámica interna, como, por ejemplo:

- ✓ La falta de contabilidad formal, ya que muchas veces para estas empresas representan un costo elevado que no siempre pueden asumir.
- ✓ Situación financiera deteriorada debido a que muchas empresas tienen deudas que no administran de forma adecuada
- ✓ Mala administración de las cuentas por cobrar y por pagar.
- ✓ Falta de políticas y procedimientos

Además de los obstáculos mencionados, el problema se intensifica ya que dentro de su equipo de trabajo no tienen recurso humano con conocimientos sobre finanzas debido a que consideran que no es necesario contratar personas especializadas para ejercer dicha función en sus empresas.

En El Salvador particularmente los negocios pequeños son administrados por familiares y no invierten en el talento humano que les ayude a administrar de manera eficiente los recursos con los que dispone, lo que impide un crecimiento sostenido en el tiempo, generando ineficiencia en sus procesos internos tanto administrativos como financieros, por falta de una planificación, y liderazgo de las personas que son tomadores de decisiones en las empresas.

## **1.2 Preguntas de investigación**

De acuerdo con el planteamiento, las preguntas de la investigación son:

¿Cómo la falta de políticas, manuales y procedimientos adecuados genera una ineficiencia operativa, administrativa y financiera en las empresas PYMES que se dedican a la compra-venta de llantas en la ciudad de Santa Ana?

¿Cómo influye en el mal funcionamiento operativo, administrativo y financiero en las empresas PYMES que se dedican a la compra-venta de llantas en la ciudad de Santa Ana cuando no se tiene una estructura organizativa que defina cargos de autoridad y responsabilidades?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

➤ Explicar la situación actual de los factores que inciden en el funcionamiento operativo, administrativo y financiero de las PYMES que se dedican a la compraventa de llantas en la ciudad de Santa Ana para determinar la dificultad del manejo operativo, administrativo y financiero y que a la vez permita identificar oportunidades de mejora para tomar las mejores decisiones y propuestas que incrementen la posición financiera y su crecimiento sostenido en el tiempo.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

➤ Explorar como la falta de políticas, manuales y procedimientos adecuados genera una ineficiencia operativa, administrativa y financiera, que impide un crecimiento sostenido en el tiempo y la generación de valor esperado por sus propietarios.



➤ Investigar como una mala estructura organizativa que no defina cargos de autoridad y responsabilidades influye en el mal funcionamiento administrativo y financiero.

➤ Proponer una guía metodológica para la adopción de la empresa PYMES que será objeto de estudio y análisis que proporcionará las directrices para superar los factores que se van a determinar en la investigación y que ayudará a incrementar la generación de valor.

#### **1.4 Justificación**

En El Salvador las empresas PYMES son un sector de la economía importante que contribuye de manera significativa en el PIB, según los datos estadísticos de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) para el año 2017 destacaron la existencia de 317,795 unidades económicas, entre micro, pequeñas empresas y emprendimiento. (CONAMYPE, 2018)

Las actividades a las cuales se dedican las PYMES son: comercio con 51.80%, servicios 32.26%, industria 15.73%, construcción 0.28%, transporte 0.24%, maquila 0.04%, minas y canteras 0.01%. El volumen de ventas brutas mensuales de las PYMES son los siguientes: El 24.5% venden entre \$476.2 a \$1,000.00, el 17.5% de \$251.71 a \$476.19%, el 17.3% entre \$1,00.01 a \$2,000.00, el 85% entre \$2,000 a \$3,000. Por otro lado, el 1.4% tiene ventas entre \$50,000.01 a \$101,036.50, el 0.9% entre \$40,000.01 y \$50,000.00. (CONAMYPE, 2018)

En ese sentido es importante conocer y estudiar aquellos factores que inciden en su funcionamiento administrativo y financiero para determinar la dificultad del manejo eficiente de sus flujos de efectivo. Con la investigación se pretende realizar un aporte para que las PYMES tengan conciencia del impacto que tienen dichos factores en sus operaciones y la necesidad de establecer políticas,

manuales, procedimientos, además de diseñar una estructura organizacional adecuada, así como acciones encaminadas al logro de los objetivos empresariales.

Una estructura organizativa inadecuada que tendrá impacto en malos resultados tanto en las utilidades como en la generación de valor de las empresas.

Las oportunidades de mejora existen en toda empresa, más aún en las PYMES que son empresas que por lo general no tienen una estructura administrativa. En la investigación se consideran aquellos factores que son relevantes y que influyen en la posición financiera de la empresa, debido a que se pretende abonar en la gestión de los riesgos que con lleva una mala administración de las empresas objeto de estudio, los factores considerados son la falta de políticas, manuales y procedimientos adecuados, así como una estructura financiera que dicte las pautas que ayudan a mantener los niveles óptimos de ingresos y una reducción de sus costos como parte de la responsabilidad de la administración financiera, con el fin de alcanzar las utilidades de las empresas de cada período financiero y un flujo de efectivo que ayude a mantener la marcha de las operaciones, en esto radica la importancia de conocer aquellos factores que son determinantes en el mal desempeño de las empresas, para cambiar esa manera de administrar y aprovechar los recursos, debido a que la competencia siempre tiene un pie adelante en sus procesos, para ello se presentarán estrategias de análisis financieros que ayudarán a medir las competencias de la administración de los recursos de estas empresas

Lo anterior apoya a las pequeñas y medianas empresas del país a tener una visión más amplia de sus negocios preparándose en lo técnico, financiero y en lo administrativo y sobre todo al valor económico que cada entidad busca.

A nivel teórico la investigación pretende contribuir a incrementar el conocimiento de los estudiantes, docentes y empresarios en este tipo de estudios, también se busca conocer más sobre los distintos factores que influyen en la mala

administración de las empresas PYMES en su dinámica interna, como afecta su desempeño y crecimiento y la generación de valor que es el objetivo principal de El objeto de estudio de la investigación es principalmente identificar los factores que impactan en las finanzas de las empresas que se dedican a la compra y ventas de llantas del sector PYMES en Santa Ana, y a la vez que ayuden a la toma de decisiones para el buen desarrollo del negocio en marcha.

Finalmente el estudio teórico tiene el propósito de aportar al conocimiento existente sobre los factores que inciden en el funcionamiento de las empresas PYMES que se dedican a la compra-venta de llantas en la ciudad de Santa Ana, cuyos resultados podrán sistematizarse en una propuesta de mejoramiento administrativo para ser incorporado como conocimiento en la rama de la administración financiera, con esto se estaría demostrando la falta de políticas, manuales y procedimientos, además de como una estructura deficiente organizativa afecta de manera negativa el nivel de desempeño administrativo y financiero de las empresas PYMES del rubro antes descrito.

## **1.5 Límites y alcances**

El estudio se realizó para determinar aquellos factores que inciden en el funcionamiento administrativo y financiero de las PYMES, la investigación se enfocó en empresas dedicadas a la compra-venta de llantas, ubicadas en el departamento de Santa Ana, en las que se hizo un análisis interno y externo que permitió determinar el estado actual de estas empresas para generar herramientas que les ayuden a generar valor sostenible durante el tiempo.

La investigación se enfocó únicamente a las empresas que se dedican al rubro de la compra-venta de llantas, en el sector comercial para las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Limitaciones de la investigación:

Se recibió por parte de CONAMYPE una base muy pequeña de 3 empresas, por lo que solo una era reconocida en Santa Ana.

### **1.5.1 Delimitación de la investigación temporal**

La investigación y elaboración del “ANÁLISIS DEL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO DE LAS EMPRESAS PYMES QUE SE DEDICAN AL RUBRO DE LA COMPRA-VENTA DE LLANTAS EN LA CIUDAD DE SANTA ANA” tuvo una duración de 24 meses, iniciando la segunda semana de febrero de 2021 y terminando en enero de 2023. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron datos del año 2015 al 2021.

### **1.5.2 Delimitación de la investigación Geográfica**

La investigación se llevó a cabo en el departamento de Santa Ana y se enfocó a las Pequeñas y Medianas empresas del sector comercio, específicamente las empresas que se dedican a la compra-venta de llantas.

El departamento de Santa Ana es la ciudad principal de la zona occidental del país de El Salvador y la segunda ciudad en importancia, está ubicada a 64 km de la capital estatal San Salvador.

Aunque hay registros arqueológicos que datan del período preclásico, la ciudad fue fundada alrededor del siglo V o VI, por los mayas, para luego ser ocupada por los pipiles, los cuales le dieron el nombre de Sihuatehuacan, fue conquistada por los españoles durante el siglo XVI, y posteriormente perteneció a la Alcaldía Mayor de San Salvador y luego a la Intendencia de San Salvador. Ha formado parte del Estado salvadoreño, tanto en su etapa federal, como independiente.

Específica o social.

La investigación fue orientada al sector de pequeñas y medianas empresas (PYMES) dedicadas a la compra-venta de llantas.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA**

Es importante determinar los aspectos conceptuales que sustentan el propósito del estudio. El marco teórico está compuesto por los antecedentes de investigaciones previas que se han realizado, términos que se relacionan y que están incluidos en la investigación para facilitar el entendimiento por parte de cualquier persona no especialista en el área, además colabora a incrementar el conocimiento teórico de las finanzas. En este capítulo se desarrolló una estructura que permite una mejor comprensión de los aspectos teóricos.

### **2.1 Antecedentes de la situación**

La falta de una estructura organizacional es un error común en las pymes, aunque es mucho lo que se ha escrito en relación a la organización de las empresas como aspecto propio de la gestión y de la dirección, y como elemento primordial del ordenamiento de los negocios; la falta de establecimiento de una estructura que sea apropiada, así como de las definiciones y cargos en las cuales se circunscriben el desarrollo de las funciones y actividades que desarrollan sus miembros, continúa siendo una debilidad en muchas PYMES en El Salvador. (PYMES, 2020)

Cuando se establece una empresa, en especial las familiares y pequeñas, pocas veces se planifica su organización. No se designan a los responsables que forman un equipo de trabajo, los cuales aseguran el alcance de los objetivos de la empresa, mediante el desarrollo de las actividades y funciones propias de sus cargos.

La falta de organización provoca que la comunicación entre las diferentes áreas de las empresas sea deficiente y la información financiera no sea la más adecuada para la toma de decisiones a partir de esta situación es que se incluye la conceptualización de las PYMES y los aspectos administrativos derivados de una inadecuada estructura organizacional, así como los problemas financieros que tienen relación con lo anterior.

## **2.2 Marco teórico**

### **2.2.1 Organización administrativa**

Con frecuencia se escucha el término organización, no obstante, este concepto tiene dos acepciones, la primera relacionada con la definición de un ente, entidad o empresa; la segunda, inherente a una de las etapas del proceso administrativo.

Esta investigación se enfocó en la segunda, relacionada al proceso administrativo con el objetivo de conceptualizar los aspectos relevantes a los diferentes tipos de estructuras administrativas que adoptan las PYMES dependiendo de su actividad económica, tamaño o necesidades de información.

Se define a la organización como el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas. La organización es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto

#### **2.2.1.1 Organización lineal o militar**

Este tipo de organización se observa en PYMES pequeñas o familiares donde todas las decisiones de administración suelen estar centralizadas, y no hay mucha flexibilidad para que otros miembros puedan tomar por sí mismos decisiones; en ese sentido la información financiera puede estar viciada debido a que una sola persona dicta las pautas de cómo deben de hacerse las cosas, inclusive realizar cambios si las áreas que sirven de insumos no son de su beneplácito.

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a organización jefe. (ANAYELI, <http://anayeli-organizacion.blogspot.com/2009/05/organizacion-lineal-o-militar.html>, 2009)

Ventajas:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de estas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en pequeñas empresas.
- La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- Es rígida e inflexible.
- La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.

*Ilustración 1– Organigrama de la Organización Lineal o Militar*

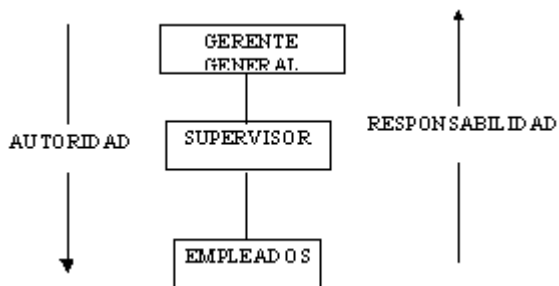


Ilustración 1 – Organigrama de la Organización Lineal o Militar. Fuente: Tipos de estructura organizacional. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>

### 2.2.1.2 Organización funcional o de Taylor

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones. (Rolando, 2011)

Ventajas:

- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de la persona.
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas:

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes.

*Ilustración 2– Organigrama de la Organización Funcional o de Taylor*

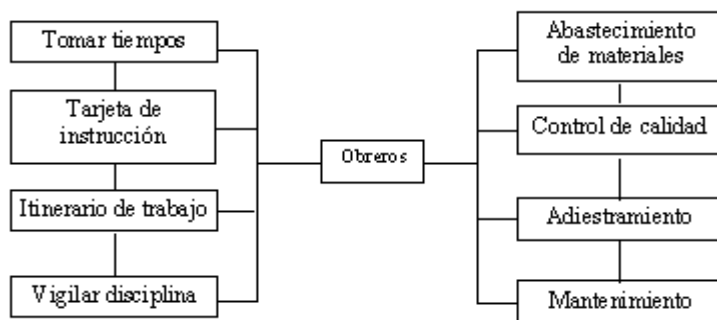


Ilustración 2 - Organigrama de la Organización Funcional o de Taylor. Fuente: Tipos de estructura organizacional. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>



### 2.2.1.3 Organización lineo- funcional

Es una combinación de Organización Lineal y Funcional

LINEAL: la responsabilidad y autoridad se transmite a través de un sólo jefe para cada función especial.

FUNCIONAL: La especialización de cada actividad en una función, es más aplicable en las empresas. (FINCOWSKY, 2009)

En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.

*Ilustración 3– Organigrama de la Organización Lineo-Funcional*

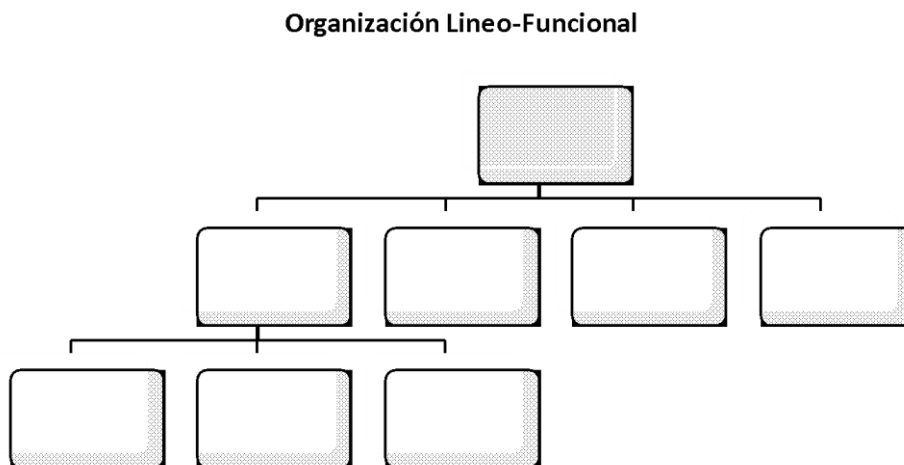


Ilustración 3 - Organigrama de la Organización Lineo-Funcional. Fuente: (FINCOWSKY, 2009)

#### 2.2.1.4 Organización staff

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría. (González, 2019)

Criterios para diferenciar línea y staff:

Relación con los objetivos de la organización: las actividades se relacionan directa e íntimamente con los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff se asocian en forma indiferente. Por ejemplo, los órganos de producción y de ventas representan las actividades básicas y fundamentales de la organización: las actividades metas, los demás órganos complementarios y secundarios representan las actividades medio. Si se produce algún cambio en los objetivos de la organización, la estructura línea-staff también cambiará.

- Generalmente, todos los órganos de línea se orientan hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de staff se orientan hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de staff.
- Tipo de autoridad: el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad porque esta se ejerce sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados. El hombre de línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita de la línea para aplicar sus ideas y planes.

Las principales funciones del staff son:

- Servicios.
- Consultoría y asesoría.
- Seguimiento.
- Planeación y control

Ventajas:

- Lograr que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Desventajas:

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda organización.
- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

*Ilustración 4– Organigrama de la Organización Staff*

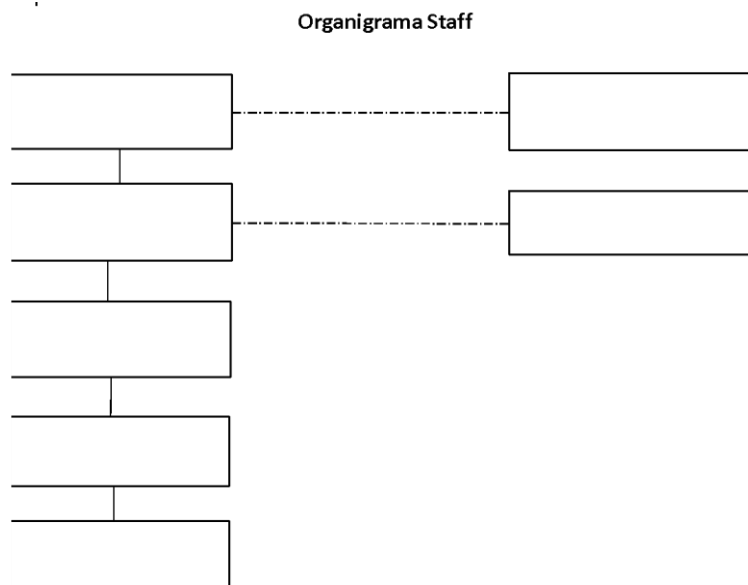


Ilustración 4 - Organigrama de la Organización Staff. Fuente: (González, 2019)

### **2.2.1.5 Organización matricial**

Consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, se distingue de otros tipos de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes. (Rodríguez, 2007)

La estructura matricial se denomina en ocasiones sistema de mandos múltiples. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura simultáneamente. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Ventajas:

- Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
- Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.
- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.
- Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

Desventajas:

Existe confusión acerca de quien depende de quién, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.

- Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
- Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo.
- El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
- Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.

*Ilustración 5– Organigrama de la Organización Matricial*

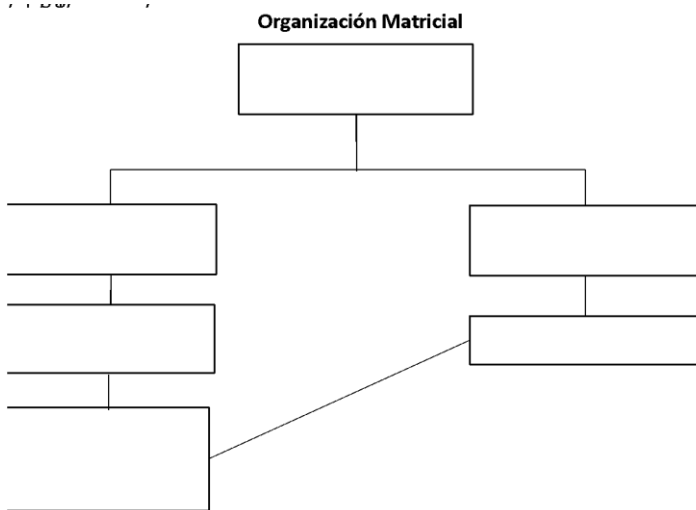


Ilustración 5 - Organigrama de la Organización Matricial. Fuente: (Rodríguez, 2007)

### **2.2.1.6 Organización divisional**

Utilizada por grandes organizaciones que han crecido diversificando sus productos o sus mercados. Utiliza la departamentalización en base a productos, áreas o clientes. Y esos departamentos se les denomina divisiones porque tienen autonomía, tienen capacidad para tomar decisiones referentes a su producto, a su mercado o a su área geográfica. Cuando esta descentralización existe se habla siempre de división y no de departamentos. (Sordo, 2021)

Cada división realiza todas las funciones necesarias para servir correctamente a su producto, a su mercado o a sus áreas geográficas, y el director de división es un semidirecto general de la empresa.

La sede central controla la actuación de todas las divisiones normalmente a través de normalización de resultados.

Realiza además funciones de apoyo centralizadas y se suele encargar de nombrar y sustituir a los directores de cada división.

Ventajas e inconvenientes:

- Se suele señalar que presenta las siguientes ventajas respecto a la organización lineal:
- Mejora la asignación de capital, dispersa el riesgo.
- Reacciona estratégicamente ante los cambios y ayuda a preparar a directivos generales.

Ahora bien, estas ventajas pueden ser inconvenientes si la comparamos con organizaciones independientes puede llevar a que las divisiones que maximicen sus objetivos y no los de la organización. Además, como se mide a cada división por los resultados que obtiene, hay una tendencia a minusvalorar todo lo que no sean objetivos cuantificables. La separación y autonomía de las divisiones puede crear conflictos y dificultar la reasignación de recursos.

Suele ser más costosa en el ámbito directivo económicamente.

*Ilustración 6– Organigrama de la Organización Divisional*

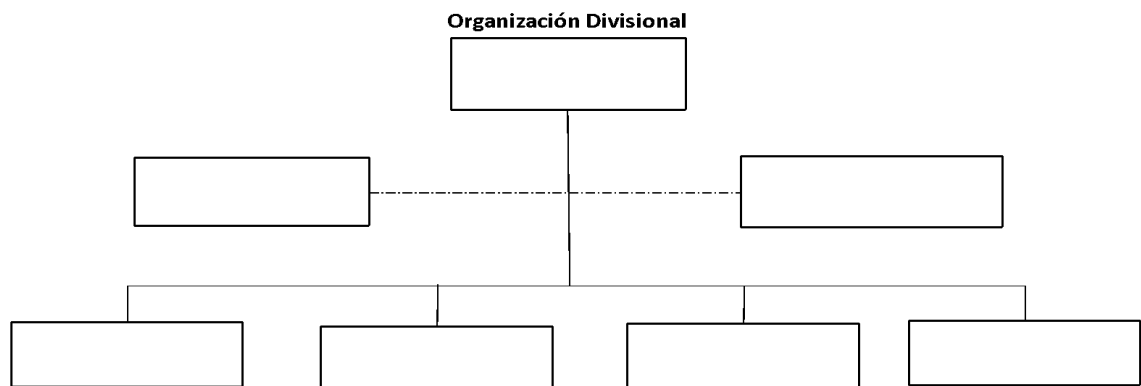


Ilustración 6 - Organigrama de la Organización Divisional. Fuente: (Sordo, 2021)

### 2.2.1.7 Organización por comités

Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto.

Clasificación:

- a. Directivo; Representa a los accionistas de una empresa.
- b. Ejecutivo; Es nombrado por el comité directivo para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman.
- c. Vigilancia; Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
- d. Consultivo; Integrado por especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados. (Ceja, 2012)

Ventajas:

- Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas:

- Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.

En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

### Ilustración 7– Organigrama de la Organización por Comités

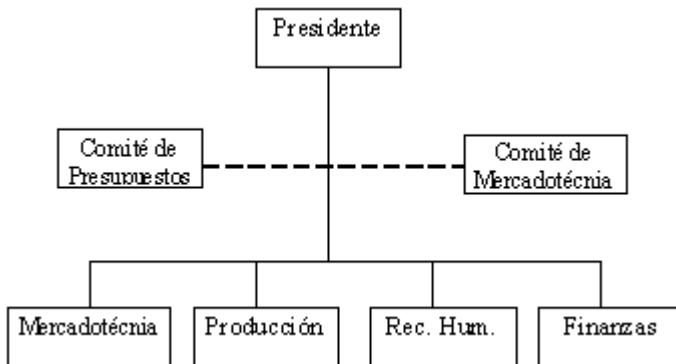


Ilustración 7 - Organigrama de la Organización por Comités. Fuente: (Ceja, 2012)

#### 2.2.1.8 Organización por equipos de trabajo

Por equipo de trabajo La constitución del equipo de trabajo es la actividad más delicada con la que se enfrenta un director de Proyecto, y en la que más debe demostrar sus capacidades. El equipo es creado para una operación determinada, y está compuesto en su mayor parte por personas sobre las que no tiene poder jerárquico, provenientes de diversos departamentos o especialidades, y que ha de funcionar como un todo armónico y ser capaz de conseguir los resultados esperados que, por definición, son complejos, inusuales y arriesgados. (ANAYELI, Organización, 2009)

Los propios empleados destacados a un proyecto pueden resistirse en ocasiones por miedo al cambio, por creer que en el proyecto van a tener que trabajar más intensamente o por la incertidumbre sobre cuál será su puesto al reincorporarse a la unidad de origen. Ello exige un esfuerzo por parte de toda la organización, que requiere una mentalidad abierta y dinámica para aceptar el sentido de movilidad transitoria que caracteriza a los Proyectos.

Ventajas:

- Donde se privilegian las personas a la tarea y los resultados.



- Sus conductores e integrantes están más preocupados y ocupados por las relaciones interpersonales que por las otras variables.
- El interés del equipo se centra en los procesos que se realizan en la tarea.
- El interés de los integrantes del equipo se centra en la obtención de los resultados.
- Cuando el equipo, al actuar como tal, y al centrarse tanto en las personas como en las tareas como en los resultados, y al adecuar el estilo de liderazgo que les es apropiado con el grado de maduración de los mismos, provocan la sinergia, que les permite obtener: a) Resultados diferentes y superiores cuantitativa y cualitativamente (Resultados) b) Satisfacción y orgullo de sus integrantes (Personas) c) Calidad superior del trabajo (Procesos)

Desventajas:

- La revisión permanente de estos equipos obstaculiza a veces la percepción de la necesidad de contemplar los resultados y de tener en cuenta a las personas.
- El privilegio de los resultados sobre las personas y las tareas puede hacer que a veces el equipo logre elevados estándares de productividad, pero al no tener en cuenta como se alcanza dicha productividad muchas veces se sacrifica calidad, por lo que sus resultados resultan efímeros.

*Ilustración 8– Organigrama de la Organización por Equipos de Trabajo*

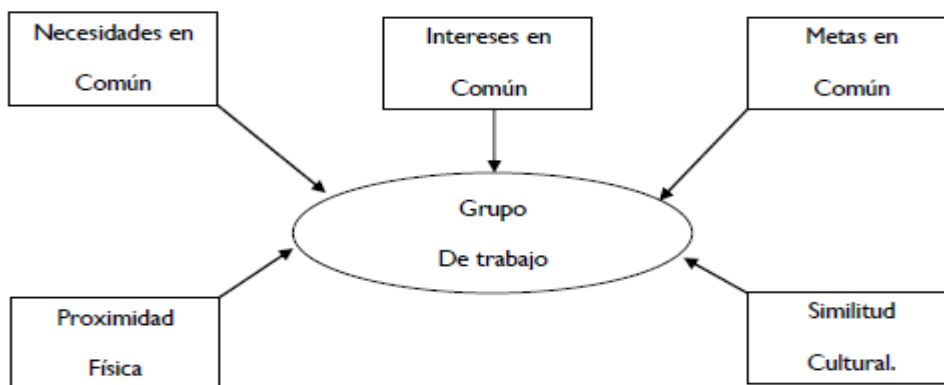


Ilustración 8 - Organigrama de la Organización por Equipos de Trabajo. Fuente: (ANAYELI, Organización, 2009)

### 2.2.1.9 Organización virtual

La organización virtual se refiere a una estructura que promueve la realización de alianzas temporales entre personas, instituciones y empresas con el propósito de realizar tareas específicas enlazadas mediante el empleo de las tecnologías de la sociedad de la información, siguiendo esquemas que reducen los costes y facilitan el acceso a las capacidades y recursos de las partes involucradas. (Rolando., 2011)

Ventajas competitivas de los sistemas virtuales.

- La creciente relevancia del estudio de los sistemas virtuales se centra en la capacidad que éstos tienen para permitir una rápida adaptación a las necesidades del entorno, proporcionando una mayor flexibilidad a la cadena de valor formada por las empresas participantes. Desde este punto de vista, las ventajas competitivas del uso y desarrollo de una red virtual pueden englobarse en dos grandes grupos:
- Agiliza la respuesta a los cambios en las necesidades de los clientes
- Mejora la eficiencia organizativa.
- En cuanto a la agilidad para reaccionar a los cambios, en entornos muy dinámicos el éxito depende fundamentalmente de la rapidez de los procesos de aprendizaje/desaprendizaje, el acceso a los conocimientos de los agentes miembros de la red, favorece este proceso.
- Este tipo de organizaciones consigue menores costes fruto de la especialización de cada uno de los agentes participantes en sus competencias esenciales, lo que supone externalizar ciertas actividades y permite a las empresas incrementar su eficiencia.

Desventajas

Una de las principales desventajas de este tipo de organizaciones es la posible pérdida de los conocimientos técnicos y de la naturaleza de la empresa que tienen los empleados.

- A medida que se subcontratan más actividades, la ganancia del valor agregado es entregada a otros.
- Necesidad de grandes dosis de autodisciplina, el teletrabajador deberá orientar su actividad hacia la prestación efectiva de servicios, por los que aquellos que carezcan de poder de autoorganización o autodisciplina tendrán una gran desventaja competitiva.
- Problemas de tipo psicológico o relacional, ya que puede producir sensación de aislamiento en el teletrabajador.
- Dificultad para motivar a los trabajadores a distancia y hacerles partícipes de los objetivos de la compañía lo que puede llevar a que ésta pierda parte de su fuerza corporativa.
- En la mayor parte de países, especialmente las naciones en desarrollo, no hay un marco legal que regule el teletrabajo.
- Las empresas deben poner especial énfasis en la seguridad de la información, tanto a nivel físico como a nivel de redes.

Y finalmente, existe la posibilidad de perder el control sobre el negocio, al surgir un conflicto con alguna de las empresas que conforman la red.

*Ilustración 9– Organigrama de la Organización Virtual*



Ilustración 9 - Organigrama de la Organización Virtual. Fuente: (Rolando, 2011)

### **2.2.1.10 Organización por redes**

Es un modelo de organización vigente en una compañía, y su conversión en un modelo adaptado a las nuevas tecnologías y con capacidad de aprovechar al máximo las ventajas de una organización en red, suponen establecer unas “reglas del juego” distintas a las actuales. (Chavero, 2009)

Por tanto, la nueva organización ha de tener en cuentas una serie de aspectos fundamentales:

El cliente es el centro de la actividad empresarial: los procesos y establecimientos de actividades y tareas se diseñarán con el cliente como epicentro, elemento antagónico a las organizaciones “taylorianas” en las que el centro de proceso era el producto combina dos escenarios distintos: la optimización del resultado obtenido y la creación de nuevas actividades que dinamicen la organización y sustituyan a las que dejen de ser rentables.

- La de construcción del Modelo o servicio.
- Se establecen estructuras sencillas para lograr flexibilidad; esto se consigue a través de la reducción de niveles jerárquicos. De tal manera la estructura se aplana, eliminando mandos intermedios, la gestión se lleva a cabo por equipos, y la jerarquía vertical queda sustituid por la coordinación horizontal de los equipos.
- Los recursos humanos se convierten en el pilar absoluto de la empresa. Son la clave para marcar la diferencia se concibe la empresa como una organización que aprende.
- Los empleados pasan de ser “trabajadores por y para la producción de bienes y servicios” a ser “trabajadores por y para la producción de conocimiento”. Se establecen mecanismos de información y de conocimiento que permitan a la organización crear una red interna de compartición y acceso a todas las fuentes de información posible. Asimismo, se integran los sistemas de información con los sistemas de inteligencia empresarial que permiten una alineación de la información que fluye en la compañía con la estrategia a seguir.

- La cuestión del control en la nueva organización es mucho más compleja que en la era de la organización industrial, donde la jerarquía vigilaba directamente el comportamiento y rendimiento de los trabajadores. De este modo, el rol de la Dirección trabaja otras cualidades y competencias de liderazgo basadas en la delegación, gestión de equipos, gestión de redes y contactos (ya sean propios o de la organización) y tolerancia al cambio y la incertidumbre.
- Como un sistema de naturaleza compleja, las fronteras de la organización son orgánicas, se modifican continuamente, según cómo evolucionan las redes en que está incluida la empresa. Esto provoca la necesidad de crear mecanismo de cooperación externa, de modo que la empresa red es una estructura social vinculada a un territorio, caracterizada por una alta densidad de interacciones sociales.

A raíz de todo esto ¿qué necesita una empresa en red?

Un compromiso de la Dirección, tomando conciencia de la necesidad de cambio de mentalidad empresarial y formal de la organización.

Para que las empresas puedan comenzar a operar bajo los principios de las organizaciones en red, los directivos deben adoptar nuevas formas de dirección y gestión de las organizaciones. Han de desarrollar habilidades que les permitan afrontar los retos de dirigir organizaciones que dirigen por sí mismas.

Otra palanca para el cambio es la introducción de nuevos procesos, organizativos o de servicio a través de la Innovación. En este sentido debe entenderse la innovación como consecuencia del cambio y no viceversa; surge como proceso adaptativo constante al entorno en el que se encuentra una organización y como necesidad de ésta de ser espejo de su entorno y mercado.

Asimismo, la introducción de modelos organizativos orientados a la innovación conlleva la creación de equipos rotatorios y multidisciplinarios que permiten a la organización una mayor flexibilidad y rapidez en la adaptación a los

nuevos escenarios económicos. Cabe decir que el directivo debe definir la estructura organizativa a través de la redundancia de funciones.

*Ilustración 10– Organigrama de la Organización por Redes*

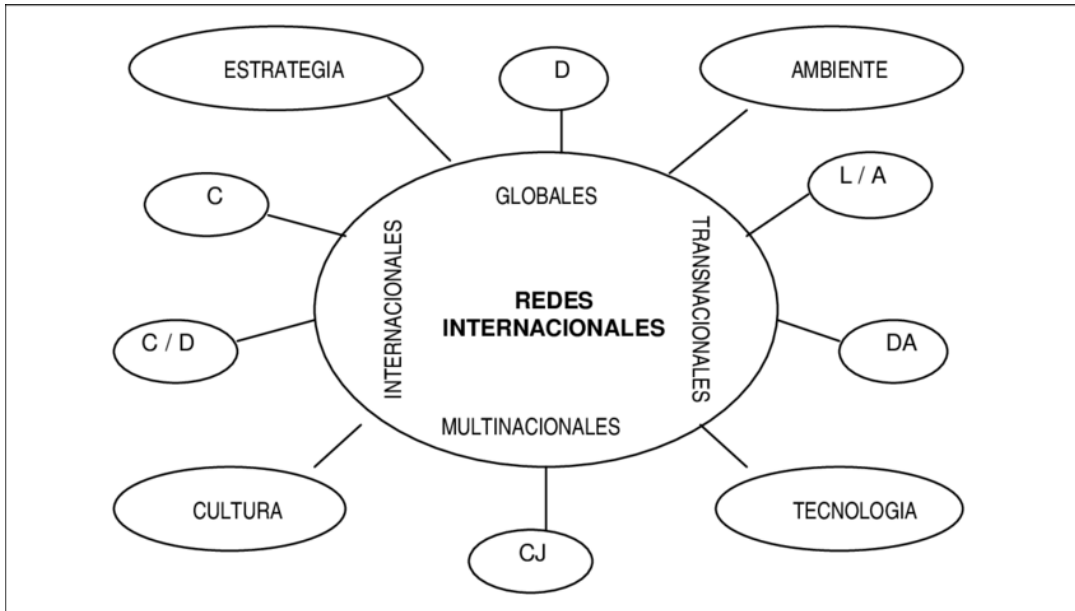


Ilustración 10 - Organigrama de la Organización por Redes. Fuente: (Chavero, 2009)

### **2.3.1 Política empresarial**

Política empresarial, o también de políticas organizacionales, como se les dice se hace referencia a un sistema estructurado y deliberado de principios que orientan la toma de decisiones de la empresa y que aspiran a lograr resultados racionales. (euroinnova, s.f.)

#### **¿Para qué sirven las políticas empresariales?**

Dentro de lo que es una política empresarial se sigue una directriz, un parámetro básico de conducta al que la organización debe adscribirse. También deben hacerlo sus respectivos departamentos para ser fieles a lo que la empresa se plantea como cultura empresarial.

En ese sentido, forma parte de la identidad de la organización y de los valores que determinan su visión particular de la actividad a la que se dedica.

### **2.3.1 Conceptos financieros**

En este apartado se estudiaron conceptos financieros y administrativos relacionados a las finanzas de las empresas PYMES.

“En una corporación, el administrador financiero toma decisiones en nombre de los accionistas de la empresa”.

La meta de la administración financiera es ganar dinero o añadir valor para los propietarios. En una PYME la administración financiera debería tener una estructura similar y en conjunto buscar el mismo fin, generar valor para la empresa para que esta se desarrolle y crezca en el mercado.

A continuación, se presentan posibles metas que cualquier empresa debería proponerse lograr en la administración financiera de su negocio:

- a) Sobrevivir.
- b) Evitar dificultades financieras y la quiebra.
- c) Optimizar la venta o la participación del mercado.
- d) Minimizar los costos.
- e) Maximizar las utilidades.
- f) Mantener el crecimiento de las utilidades. (Stephen A. Ros, 2010)

El administrador financiero “toma decisiones en representación de los accionistas de la sociedad, las buenas decisiones que esta toma aumentan el valor de las acciones y las malas lo reducen. Es decir, la meta principal de este funcionario debe ser maximizar el valor actual de las acciones”. (Stephen A. Ros, 2010)

En una PYME generalmente la administración financiera se delega en

muchas ocasiones al contador de la empresa, restándole valor a las decisiones que esta toma en nombre la empresa y sobre todo no tomando en cuenta el impacto de dichas decisiones en el valor de la empresa.

“Los gerentes financieros deben estar en capacidad de comunicar, analizar y tomar decisiones con base a la información a partir de muchas fuentes, para llevar a cabo esta tarea necesitan analizar los estados financieros, pronosticar, planear y determinar el efecto, el riesgo y la temporalidad de los flujos de efectivo” (Gallagher, 2001)

La administración financiera “se encuentra entre las capacidades más importantes para facilitar el éxito de una pequeña empresa, con herramientas sencillas en su primera etapa puede cambiar significativamente su nivel de gestión y mejorar las probabilidades de que sus dueños tengan éxito en lograr sus objetivos”. (Ruth Junkin y Gustavo Pinto Decelis, 2007)

Para una PYME aplicar herramientas de administración financieras debería ser uno de sus objetivos en las primeras etapas del negocio, con esto se ayudaría a llevar una administración financiera más ordenada dentro de procesos sistematizados.

“La administración financiera se enfoca en la obtención de financiamiento y la administración de los activos, con este propósito se puede decir que esta función en cuanto a la toma decisiones, se puede dividir en tres áreas: Las decisiones de inversión, las decisiones de financiamiento y las de administración de los activos”. (James C. Van Horne, 2010)

Con base a la definición anterior se puede decir que, en toda empresa, los administradores deben tomar decisiones de inversión para definir si es necesario reducir, eliminar o sustituir aquellos activos que no son viables en términos económicos o que por alguna razón han dejado de generar valor para la empresa.



Las decisiones de financiamiento representan una función primordial de la administración, ya que permite prever la necesidad que se tiene de contar con recursos externos y a la vez contribuyen a determinar la forma más aconsejable de conseguir dicho financiamiento. Las decisiones de administración de activos persiguen proveer los lineamientos necesarios para administrarlos con eficiencia. Para aplicar las decisiones anteriormente se deben utilizar herramientas financieras para determinar cómo se encuentra la empresa y a partir de ahí ejecutarlas.

Es decir, la administración financiera viene a ser el conjunto de herramientas necesarias para lograr los objetivos financieros de la entidad; sin embargo para alcanzar dichos objetivos no basta con que se planifiquen los mismos, sino que por el contrario es necesario tomar acciones que conlleven el control de todos los activos, ya que mediante la adquisición de financiamiento y manejo eficiente de estos, es posible alcanzar la estabilidad económica necesaria para el desarrollo y bienestar de la empresa.

El proceso de planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr esas proyecciones”.

Dicho proceso desarrolla técnicas y herramientas para lograr una eficaz y oportuna toma de decisiones, para ver cómo se administra un negocio y su impacto en la empresa, para lograr sus objetivos y metas desde un punto de vista más integral y eficiente.

Una de las “herramientas que pueden utilizarse para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión y al financiamiento en una empresa, es la evaluación de los estados financieros a través del análisis financiero, dicho análisis implica una comparación del desempeño de la empresa con el de otras compañías del mismo sector”. (Brigham, 2015)

Este análisis sirvió a la PYME a determinar la estabilidad, solidez y

rentabilidad del negocio y de esta forma también se podrá medir la productividad de los activos para detectar debilidades y oportunidades de mejora.

Las empresas lo que deben controlar son los resultados deseados, es decir para manejar con efectividad la empresa se necesita información precisa, confiable, útil y oportuna. Para esto se deben implementarse herramientas de administración financieras básicas, que sean valiosas para la gestión y crecimiento de empresa.

### **2.3.2 La administración financiera en una pyme**

Una empresa PYME la administración financiera al igual que en todas las empresas debe centrarse en optimizar los recursos financieros de la empresa entre las decisiones básicas para lograr este objetivo se encuentran las siguientes:

#### **Decisiones de Inversión**

Que deben basarse en el corto y largo plazo de la inversión, capital de trabajo y con el activo fijo.

#### **Decisiones de Financiamiento**

Tienen que ver con las fuentes y mezclas de financiamiento, ya sea vía deuda o vía patrimonio, acciones de corto plazo, así como acciones para financiar la empresa en el largo plazo.

#### **Decisiones de Administración de Activos**

Basadas en la administración eficiente de los activos en el corto y largo plazo. En el corto plazo se encuentra el capital de trabajo y en el largo plazo la administración de los proyectos de inversión.

Toda empresa requiere de cuatro herramientas: Información fundamental, información sobre productividad, información para el manejo de recursos escasos e información sobre las habilidades esenciales.

Tomando como base lo anterior a continuación se desarrollan una serie de herramientas que pueden utilizarse a lo largo del desempeño de la empresa, dichas herramientas pueden ser utilizadas por las PYMES para establecer metas, medir el rendimiento y para el control de las finanzas:

### **2.3.3 El punto de equilibrio**

El análisis del punto de equilibrio estudia la relación que existe en los costos, gastos fijos y gastos variables entre el volumen de ventas y las utilidades operacionales. Es decir, se entiende por punto de equilibrio aquel nivel de producción y ventas que una empresa o negocio alcanza para lograr cubrir los costos y gastos con sus ingresos obtenidos. (C., 2006)

También el punto de equilibrio se considera como una herramienta útil para determinar el apalancamiento operativo que puede tener una empresa en un momento determinado.

El administrador de la PYME debe conocer en qué volumen de ventas mensuales (unidades y dinero) logrará cubrir todos sus costos fijos y el pago de la deuda y por supuesto cuándo alcanzará la ganancia deseada.

Calcular el punto de equilibrio contribuye a determinar cuánto tiene que vender de un producto específico para cubrir sus costos fijos y variables. Este cálculo es importante para la planificación inicial de una empresa para determinar la viabilidad de la empresa y para la planificación periódica de producción, además se logra definir cuántas unidades hay que vender en un período para cubrir los costos.

### **2.3.4 Grado de apalancamiento operativo**

Se comprende por apalancamiento operativo “el uso de los costos fijos dentro de la estructura general de costos de una compañía. En otras palabras, al invertir la empresa en activos fijos, generará una carga por concepto de depreciación, alta o baja, todo depende del monto de la inversión”. (Brigham, 2015)

El incremento que sufren los costos variables, como por ejemplo la mano de obra directa o los costos fijos como por ejemplo la depreciación, hacen que las empresas se apalanquen operativamente con el fin de maximizar las utilidades operacionales.

### **2.3.5 Grado de apalancamiento financiero**

La capacidad financiera podría decirse que es la primera de las cinco capacidades que tiene toda Pymes, las otras cuatro son inversión, producción, comercialización y generación de utilidades.

En decir el buen uso de la financiación, aplicada en activos productivos deberá traer como resultado un incremento en las utilidades operacionales y por consiguiente también un incremento en la utilidad por acción.

### **2.3.6 Análisis de índices - razones financieras**

Los índices o razones financieras son cifras que expresan una cantidad, que relacionan distintos componentes del Balance General y el Estado de Resultado. Para generar un análisis dinámico que, de ciertas luces de la gestión de la empresa y sus políticas, se deben obtener los índices de varios ejercicios comerciales, para así ver su comportamiento en el tiempo.

También es útil comparar los índices obtenidos con los de las empresas promedios de la misma industria. Si los estados financieros de una empresa son fidedignos o están auditados, el análisis de las razones financieras puede anticipar el éxito o fracaso de una empresa.

Las razones o índices corresponden a cuatro categorías:

1. Índices de Liquidez
2. Índices de Endeudamiento o Apalancamiento
3. Índices de Rentabilidad
4. Índices de Cobertura

Estos índices miden la capacidad de la empresa para cubrir las obligaciones de corto y largo plazo, es decir las deudas inmediatas y estratégicas que generan el normal desenvolvimiento del giro de la empresa.

### **Razón de Liquidez o Razón Circulante**

Mide en términos globales la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Lo anterior lleva implícito, que los activos circulantes se pueden convertir en liquidez.

### **Prueba Acida o Razón Acida**

Este mide la liquidez, pero elimina los inventarios o existencias, de forma tal de considerar solo las cuentas que están en proceso de convertirse en liquidez eliminando de esta manera el tiempo que demoran las existencias en venderse.

### **Índices de Endeudamiento o Apalancamiento**

Tiene la finalidad de evaluar la inversión externa versus la inversión de los propietarios de la empresa. Es una cifra, que presenta el porcentaje de los activos totales, que son financiados por fuentes externas.

### **Margen de Utilidad Bruta**

Esta razón indica la eficiencia operativa de la empresa. También expresa que es la utilidad bruta que la empresa obtiene por las ventas, esta es la que debe cubrir los gastos de administración y venta y las utilidades. Este margen de utilidad bruta también se conoce como margen de contribución a los Gastos de Administración y Venta y las Utilidades.

## **Índice de Cobertura**

Es el número de veces que se han ganado los intereses, este índice muestra el número de veces que las utilidades cubren los intereses de las obligaciones, este análisis lleva implícito el mantener la operación normal de la empresa.

## **Rotación de Inventarios**

Esta razón indica el número de veces que el inventario promedio conservado por la empresa se vendió en el ejercicio comercial. Mientras mayor es el índice de rotación de inventario, más rápida es la venta.

Se puede decir, que cuando la rotación del inventario promedio es baja, la política de administración de inventarios es deficiente, pues la inversión en existencias es demasiada para el tiempo que se demora en venderse.

## **Periodo Promedio de Cobro**

Determina el número de días que las cuentas por cobrar están pendientes de pago, que es lo mismo que decir cuántos días se demoran en promedio los clientes en cancelar sus compras al crédito.

## **Rotación de Cuentas por Cobrar**

Se plantea a veces como otra medida de la velocidad, con que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo. Mientras mayor es el índice de rotación, indica que es menor el tiempo promedio de cobro.

## **Antigüedad de las Cuentas por Pagar**

Indica el período promedio en días que las cuentas por pagar están pendientes. Lo que es lo mismo que decir el tiempo promedio que se demora la empresa en cancelar a sus proveedores de existencias y/o materias primas.

## **Rotación de Cuentas por Pagar**

Identifica el número de veces que en un periodo la empresa debe pagar sus

pasivos de corto plazo, las obligaciones relacionadas a los proveedores. Existe una

relación entre la rotación de cuentas por pagar con la rotación de cuentas por cobrar el resultado puede indicar señal de ineficiencia en el manejo de sus pagos.

Esta información servirá a las PYMES a determinar la liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y rentabilidad además de la permanencia de sus inventarios en almacenamiento, los periodos de cobro de clientes y pago a proveedores, y para medir la productividad y la rentabilidad con la que está operando y otros factores que sirven para analizar ampliamente la situación económica y financiera de una empresa.

### **Ciclo de efectivo**

Es un proceso que se utiliza para controlar el efectivo y establece la relación que existe entre los pagos y cobros. También expresa el tiempo que transcurre desde que se compra la materia hasta el momento en que se efectúa el cobro. (GITMAN, 2012)

Dicho proceso está compuesto así:

- a) Compra de materia prima
- b) Producción e Inventarios
- c) Ventas
- d) Cuentas por cobrar
- e) Cuentas por pagar

El ciclo indica también que mientras mayor sea la brecha entre la fecha de pago y la fecha de cobro menor será la liquidez que posee la empresa y mayor será la necesidad de financiamiento.

En una PYME un inadecuado manejo del ciclo de efectivo ocasiona falta de liquidez e indica que no se tendrá suficiente capital para atender los pagos en el

corto plazo, si el dinero no alcanza se tendrá que solicitar crédito, de no obtenerlo la pyme empezará a incumplir con los pagos.

En este sentido el gerente debe manejar el concepto de ciclo de efectivo y sobre todo aplicarlo en la empresa, el objetivo clave de la gestión del ciclo es evitar quedarse sin efectivo; por lo anterior antes de analizar en cómo solicitar créditos para la PYME, el gerente debe aprender a gestionar el efectivo que se tiene.

### **Capital de trabajo**

La ejecución del capital de trabajo tiene como finalidad el manejo de las cuentas de corto plazo, las que están compuestas por el activo y el pasivo corrientes. La finalidad principal es manejar adecuadamente ambas cuentas con el objetivo que sea aceptable. Se refiere también al capital con que la empresa cuenta, para la operación normal de su giro, si se pagan todos los pasivos circulantes.

La disponibilidad del capital de trabajo depende de la convertibilidad de:

- Caja,
- Inversiones temporales,
- Cuentas por cobrar,
- Inventarios.

La necesidad de capital de trabajo surge de las variaciones que se dan en las cuentas del capital de trabajo de un año y el siguiente, si la empresa está iniciando será demandante de capital de trabajo.

### **Administración del efectivo**

“La Administración financiera es una herramienta de gran utilidad que está basada en la generación de efectivo. El objetivo básico de la administración del efectivo es mantener la inversión en el nivel más bajo posible sin afectar el funcionamiento eficaz de la empresa”.



## **La administración del crédito e inventario**

Al igual que la administración de efectivo, el crédito e inventario deben manejarse de forma eficiente.

Si la empresa decide otorgar crédito debe establecer procedimientos para hacerlo y tener en cuenta lo siguiente:

- a) Debe tener una política de crédito: términos de venta, análisis de crédito etc.
- b) Debe contar con una política de cobranza,
- c) Política de crédito óptima,
- d) Administración del inventario. (Stephen A. Ross, 2012)

Los inventarios representan una inversión importante para las empresas, tanto la política de crédito y como de inventario se utilizan para manipular y estimular las ventas por lo que es necesario coordinarlas para asegurar que el proceso de adquirir el inventario, de venderlo y cobrarlo marche adecuadamente.

El control un inventario no es cosa fácil en una PYME sobre todo cuando está iniciando, pero debe evaluar como mínimo los procedimientos de entradas y salidas de los productos y utilizar técnicas de control de inventario que se adapten a los requerimientos del de la empresa y de los clientes.

## **El costo y estructura de capital.**

“La estructura de financiamiento, se compone entre el uso de fuentes externas y patrimonio (fuente interna) determinando el llamado Costo de Capital o rentabilidad mínima exigida a una inversión”. (Stephen A. Ross, 2012)

La administración financiera tiene el objetivo y función básica de buscar la mejor combinación de fuentes de financiamiento, la selección de la mejor inversión en activos por su rentabilidad sin descuidar la liquidez que debe mantener para hacer frente a alguna oportunidad de negocios de la empresa.

Las inversiones con una tasa de rendimiento inferior al costo de capital reducirán el valor de la empresa y los costos de capital con una tasa de rendimiento superior aumentarán su valor.

## **Estructura de capital**

Es el proceso de planeación y administración de las inversiones a largo plazo de la empresa, mediante este proceso los gerentes identifican, desarrollan y evalúan las oportunidades de inversión que puedan ser rentables para el negocio.

De forma general esta evaluación se hace comparando si los flujos de efectivo que genera la inversión en un activo exceden a los flujos que se requieren para llevar a cabo dicho proyecto.

Las empresas eligen la mezcla de la deuda y capital que desean tener para financiar sus activos, a la combinación de deuda y capital que se utiliza para financiar a una empresa se conoce como estructura de capital.

## **La rentabilidad**

No es solo sinónimo de resultado contable (beneficio o pérdida), sino de resultado en relación con la inversión, que genera los ratios del ROE (rendimiento sobre el capital contable) y el ROA (rendimiento sobre los activos totales).

Incrementar la cantidad de deuda en la estructura de financiamiento de un negocio o lo que es igual incrementar el apalancamiento financiero, tiene un efecto sobre la rentabilidad que depende del coste financiero de esa deuda. En efecto un mayor empleo de deuda generará un incremento en la rentabilidad sobre los recursos propios, siempre y cuando el coste de la deuda sea menor que la rentabilidad del negocio.

Los índices detallados para el análisis financiero de una empresa se pueden utilizar no sólo para calcularlos sino para realizar un análisis profundo de la gestión de la empresa y debe asumirse para que ciertos índices mejoren. Una vez que el administrador de una PYME ha observado lo que puede esperar de la contabilidad y qué puede exigir a su contador, en lo que a información se refiere. El análisis de

los estados financieros propios puede realizarlos la misma empresa, con la finalidad de obtener antecedentes que ayudarán a determinar sus políticas de gestión, tanto para el ejercicio siguiente como para los subsiguientes, si se tiene una visión de mediano y largo plazo, así como para determinar la calidad de la gestión realizada.

En el presente capítulo se expuso una gama de herramientas que puede utilizar una PYME para mejorar el desempeño y funcionamiento del negocio. A medida que la empresa ordene y organice sus finanzas utilizando estas herramientas tendrá mayor control en sus operaciones y esto contribuirá al crecimiento del negocio.

## **CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO**

### **3.1 Enfoque de la investigación**

El marco metodológico es el procedimiento que se siguió para alcanzar el objetivo de la investigación, para ello se empleó el método científico asociado con un enfoque mixto basado en recolectar, estudiar, vincular datos cualitativos y cuantitativos que permitieron explicar el problema.

### **3.2 Método**

Se utilizó el método hipotético-deductivo, que consistió en los siguientes pasos esenciales:

- Observación del fenómeno estudiado
- Creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno (inducción)

### **3.3 Tipo de estudio**

Los tipos de estudios utilizados para esta investigación se describen a continuación:

- **Estudio descriptivo**

Utilizado para describir el fenómeno investigado en la empresa muestra, permitió plantear la situación actual, sus causas y consecuencias derivadas del análisis de los conceptos y/o situaciones encontradas.

- **Estudio correlacional**

Se selecciono este tipo de estudio correlacional porque se buscó determinar la relación positiva o negativa entre dos o más variables de la hipótesis que se definió. Se analizó y se relacionó las variables objeto de estudio, con el propósito de saber, cómo se comportó una variable con relación a las otras y su efecto para el funcionamiento operativo, administrativo y financiero de la empresa PYME seleccionada para esta investigación.

- **Estudio explicativo**

Se consideró una investigación de tipo explicativa, con la finalidad de identificar las causas que originaron el problema, es decir el interés de explicar por qué ocurre el problema en el funcionamiento operativo, administrativo y financiero de la PYME muestra que se seleccionó para esta investigación. La investigación se encaminó a aprobar o desaprobar la hipótesis sobre la base de las relaciones de causa y efecto.

### **3.4 Población y muestra**

#### **3.4.1 Población**

La población sujeta de estudio fueron las PYMES, pertenecientes a empresas dedicadas a la compra-venta de llantas, ubicadas en el departamento de Santa Ana, El Salvador.

Según la base de datos proporcionada por CONAMYPE existen 3 empresas inscritas de las cuales se eligió la empresa que cumplía las características a estudiar y con valores representativos por su operación.

A continuación, se presenta el listado de empresas que componen el universo

*Cuadro 1- Listado de empresas dedicadas a la compra-venta de llantas ubicadas en el departamento de Santa Ana*

<b>Nombre Comercial</b>	<b>Municipio</b>
K-M-I	Chalchuapa
Importadora Ramírez, S.A de C.V.	San Sebastián Salitrillo
SERVIC	Santa Ana

Cuadro - 1 – Listado de empresas dedicadas a la compra-venta de llantas ubicadas en el departamento de Santa Ana, El Salvador. Fuente: CONAMYPE, información facilitada según solicitud el 19/03/2021

### 3.4.2 Muestra

Como muestra se tomó una PYME que proporcionó la información requerida como datos generales de la empresa, número de empleados, antigüedad de la empresa y estructura, Estados Financieros de los últimos 7 años para un mejor análisis. Como solicitud especial de parte de la empresa, fue no colocar el nombre en el documento de investigación.

El tipo de muestreo empleado es no probabilístico a juicio de los investigadores.

En la selección de la empresa que conforma la muestra, como criterio de selección se consideró el tamaño de la empresa ya que cuenta con 3 sucursales en Santa Ana de las 10 establecidas, 1 como oficina central, 2 áreas administrativas y una última como reencauchadora de llanta, el detalle de los 138 empleados por cada área o departamento es el siguiente:

*Cuadro 2- Listado de sucursales de la empresa objeto de estudio*

<b>No</b>	<b>Sucursal</b>	<b>Municipio</b>	<b># de empleados</b>
1	Sucursal La 31	Santa Ana	17
2	Sucursal Tienda Bodega	Santa Ana	7
3	Sucursal Centro de Servicios	Santa Ana	10
4	Sucursal Bodega General	San Sebastián Salitrillo	16
5	Sucursal Sonsonate	Sonsonate	9
6	Sucursal La 27	San Salvador	11
7	Sucursal Merliot	Santa Tecla	11
8	Sucursal Tire Center	Antiguo Cuscatlán	8
9	Sucursal Cantarrana	San Sebastián Salitrillo	3

10	Sucursal Constitución	San Salvador	13
<b>Sub total</b>			<b>105</b>
11	Oficina Central	San Sebastián Salitrillo	17
12	Reencauchadora	San Sebastián Salitrillo	3
13	Seguridad	San Sebastián Salitrillo	7
14	Mercadeo y Publicidad	San Sebastián Salitrillo	6
<b>Sub total</b>			<b>33</b>
<b>Total</b>			<b>138</b>

Cuadro - 2 – Listado de sucursales de la empresa objeto de estudio. Fuente: Elaboración propia

#### **Direcciones de Sucursales en Santa Ana**

La 31: Avenida Independencia Sur y 31 calle poniente, Santa Ana

Centro de Servicios: Final 25 calle poniente y 18 avenida Sur

Tienda Bodega: 6ta avenida Sur y 13 y 15 Calle Poniente #  
53, Santa Ana

#### **Oficinas**

Carretera a Chalchuapa, contiguo a Ciudad Real, Ex beneficio la Mica.

#### **Revisión de Documentos Contables y Administrativo**

Como parte de la revisión de la documentación y de los reportes en la empresa se carece de reportes mensuales y acumulados que son útiles para la toma de decisiones.

La revisión consistió en verificar la existencia de documentos contables y administrativos que apoyan para desarrollar las actividades operativas, administrativas y financieras, con el objetivo de determinar la idoneidad de los documentos de acuerdo con su naturaleza y necesidades de información para su seguimiento y toma de decisiones en la empresa

Para llevar a cabo lo anterior se solicitó para revisión los siguientes documentos y cálculos:

- Políticas contables: De efectivo, de inventarios, de cuentas por cobrar, de propiedades planta y equipo, cuentas por pagar a proveedores, etc.
- Políticas administrativas: Caja chica, compras, ventas, uso de vehículos, viáticos, comisiones, etc.
- Balance General Acumulado Comparativo
- Balance General Mensual
- Estado de Resultado Acumulado Comparativo
- Estado de Resultado Mensual
- Estado de cambios en el patrimonio
- Estado de flujo de efectivo.
- Principales Indicadores Financieros, razón de solvencia, Capital de Trabajo, rotación de cuentas por cobrar, rotación de inventarios, rotación de cuentas por pagar
- Ciclo de Conversión del Efectivo
- Flujo de caja
- Dupont
- ROE
- ROA
- EVA
- WACC



## 3.5 Técnicas e instrumentos

### 3.5.1 Entrevista

Se empleó la técnica de la “**entrevista**” haciendo uso del cuestionario como instrumento de recolección de información, ya que permitió realizar las preguntas acertadas, de forma coherente, organizada y estructurada, facilitando además la tabulación y análisis de información recopilada.

La entrevista se realizó de forma ágil a personal clave de las sucursales de la PYME seleccionada, se consideró personal operativo, administrativo y accionistas.

Personal Operativo		
No	Pregunta	Objetivo
1	¿Cuál es su cargo?	Determinar el nivel organizacional que el entrevistado ocupa dentro de la empresa
2	¿Cuántos tiempo ha laborado para esta empresa?	Determinar la antigüedad del entrevistado en la empresa
3	¿Conoce usted la misión y visión de su empresa?	Determinar la existencia y/o grado de conocimiento de esta
4	¿Se tiene definido un manual de organización y funciones de la empresa?	Conocer si posee estructura organizacional
5	¿Conoce usted las políticas de la empresa?	Determinar la existencia y/o grado de conocimiento de los empleados sobre la empresa
	<b>Si su respuesta a la pregunta anterior es SI:</b>	
	¿Qué tipo de políticas conoce de su empresa?	
6	<b>Si su respuesta a la pregunta anterior es NO:</b>	Grado de importancia que el personal operativo le daría a las políticas y su ayuda en la optimización de procesos
	¿Considera que un conjunto de políticas ayudaría a desempeñar mejor su trabajo?	
	Si su respuesta es sí de qué forma le ayudaría	
7	¿Su cargo tiene metas que cumplir?	Conocer las oportunidades de mejora en los procesos operativos
8	¿Participa usted en el establecimiento de metas del periodo?	Determinar el establecimiento y grado de conocimiento de metas del entrevistado
9	¿Tiene conocimiento de los resultados de metas de su área y/o empresa en el periodo?	Determinar el grado de involucramiento del empleado en el establecimiento de metas
10	¿Se siente satisfecho con los canales de comunicación interna de su empresa?	Determinar el grado de involucramiento del empleado en los resultados de metas
11	¿Se siente satisfecho con el ambiente laboral?	Determinar el grado de satisfacción del empleado con el ambiente laboral

Personal Administración		
No	Pregunta	Objetivo
1	¿Cuál es su cargo?	Determinar el nivel organizacional que el entrevistado ocupa dentro de la empresa
2	¿Cuántos tiempo ha laborado para esta empresa?	Determinar la antigüedad del entrevistado en la empresa
3	¿Conoce las fortalezas de la empresa?	Determinar el nivel de conocimiento que posee la administración de sus fortalezas
4	¿Conoce las oportunidades de la empresa?	Identificar las oportunidades que ha identificado la administración
5	¿Conoce las debilidades y amenazas?	Identificar el grado de conocimiento que posee la administración sobre los riesgos
6	<b>Si su respuesta a la pregunta anterior es SI:</b>	
7	¿Qué tipo de debilidades y amenazas conoce de su empresa?	
8	¿Conoce la misión y visión de la empresa?	Determinar el grado de conocimiento del alcance estratégico de la empresa
9	¿Se tiene definido un manual de organización y funciones de la empresa?	Conocer si posee estructura organizacional
10	¿Tiene definidas las políticas la empresa?	Determinar el grado sobre el control interno que posee la empresa
11	¿Considera que las políticas ayudan a que la toma de decisiones sea oportuna?	Determinar la importancia del establecimiento de políticas en la toma de decisiones
	¿Considera que es necesario establecer procedimientos para optimizar los tiempos de procesamiento de información?	
	<b>Si su respuesta a la pregunta anterior es SI:</b>	
12	¿Qué tipo de procedimientos sugiere de su empresa?	Determinar el grado de necesidad de nuevos procedimientos
13	¿Se han divulgado las metas que debe cumplir la administración?	Determinar el grado de comunicación
14	¿Efectúa algún tipo de análisis de los resultados obtenidos en la empresa?	Conocer el estado de la información financiera en cada periodo
15	¿Monitorea el cumplimiento del presupuesto financiero para el desarrollo de las operaciones?	Conocer el grado de supervisión de la información financiera
16	<b>si su respuesta a la pregunta anterior es SI:</b>	Conocer la periodicidad del monitoreo de la información financiera
17	¿Cada cuánto se monitorea los resultados?	
18	¿La empresa cuenta con financiamiento propio o externo para la operación?	
19	<b>si su respuesta a la pregunta anterior es SI:</b>	Conocer la fuente de financiamiento que tiene de apalancamiento
20	¿Qué fuente de financiamiento posee?	

**Accionistas**

No	Pregunta	Objetivo
1	¿Conoce las fortalezas de la empresa?	Determinar el nivel de conocimiento que posee los accionistas de las fortalezas de su empresa
2	¿Conoce las oportunidades de la empresa?	Identificar las oportunidades que ha identificado los accionistas
	<b>Si su respuesta a la pregunta anterior es SI:</b>	
3	¿Qué tipo oportunidades conoce de su empresa?	
4	¿Conoce las debilidades y amenazas?	Identificar el grado de conocimiento que el accionista posee sobre los riesgos
	<b>Si su respuesta a la pregunta anterior es SI:</b>	
	¿Qué tipo de debilidades y amenazas conoce de su empresa?	
5	¿Conoce la misión y visión de la empresa?	Determinar el grado de conocimiento del alcance estratégico de la empresa
6	¿Tiene definidas las políticas la empresa?	Determinar el grado sobre el control interno que posee la empresa
7	¿Realiza planeación estratégica en su negocio?	Determinar si la empresa cuenta con una planificación estratégica
8	¿Considera que las políticas ayudan a que la toma de decisiones sea oportuna?	Determinar la importancia del establecimiento de políticas en la toma de decisiones
9	¿Considera que es necesario establecer procedimientos para obtener la información contable de forma oportuna?	Determinar el grado de necesidad de nuevos procedimientos
	<b>Si su respuesta a la pregunta anterior es SI:</b>	
	¿Qué tipo de procedimientos sugiere de su empresa?	
10	¿Han divulgado las metas que debe cumplir la empresa?	Determinar el grado de comunicación con todas las áreas
11	¿Realiza algún tipo de toma de decisiones en base a los resultados obtenidos?	Determinar la importancia de los resultados financieros para la toma de decisiones
	¿Ajusta los costos para el cumplimiento del presupuesto para el desarrollo de las operaciones?	Determinar el grado de respuesta en términos de costos en los cumplimientos del objetivo
	<b>Si su respuesta a la pregunta anterior es SI:</b>	
12	¿Cada cuánto se ajustan los costos?	
13	¿La empresa cuenta con financiamiento propio o externo para la operación de la empresa?	Conocer la estructura de capital que posee la empresa

### 3.5.2 Observación directa

Para recolección de datos se empleó la técnica de observación directa con la cual se realizó una inspección esencialmente descriptiva de los hechos significativos ocurridos en las sucursales con base a las actividades operativas y administrativas con relación a la atención a los clientes y el ambiente laboral de los empleados.

No	Pregunta	Objetivo
1	El personal operativo se presenta de inmediato donde el cliente para atenderlo (6)	Determinar la inmediates de atención al cliente por parte de los empleados
2	Le consulta al cliente su necesidad (3)	Brevedad de atención al cliente en resolver las necesidades del cliente
3	Ofrece la diversidad de servicios y productos relacionada a la necesidad del cliente (8)	Determinar el nivel de conocimiento de los bienes y servicios que posee la entidad
4	Los tiempos de servicios son razonables de acuerdo a su tipo (5)	Conocer la razonabilidad de los tiempos por los servicios facilitados.
5	Los precios son competitivos en relación al mercado (5)	Percepción del cliente en relación a los precios de los bienes y servicios
6	El personal operativo se encuentra organizado (4)	Identificar el nivel de organización en cada sucursal
7	Existe comunicación efectiva entre el equipo de trabajo (9)	Conocer los canales de comunicación del equipo de trabajo
8	Se observa que los empleados realizan sus labores con entusiasmo y dedicación (10)	Observar el grado de entusiasmo por parte del empleado para el cliente
9	Los clientes se van satisfechos con la atención y servicio recibido por parte de los empleados	Satisfacción de la atención del talento humano de la empresa
10	Las sucursales cuentan con agentes y elementos de seguridad para resguardar las instalaciones, empleados y clientes.	Conocer el nivel de riesgo que representa para el negocio por robo
11	Las sucursales cuentan con salas de espera adecuadas y cómodas para los clientes.	Conocer la aceptación del cliente en relación a la comodidad de la sala de espera.
12	Las sucursales cuentan con una buena imagen de presentación de marca.	Identificar el nivel de presentación de marca a los posibles clientes
13	La ubicación geográfica de las sucursales es accesible para los clientes	Identificar si las ubicaciones de las sucursales cuentan alta afluencia vehicular

### 3.6 Sistema de hipótesis

Como es de conocimiento general, las empresas PYMES históricamente han presentado deficiencias operativas, administrativas, es por ello, que se determinó la siguiente hipótesis para nuestra investigación:

“La carencia de políticas empresariales adecuadas genera una ineficiencia administrativa y financiera en las empresas PYMES que se dedican a la compra-venta de llantas en la ciudad de Santa Ana, El Salvador, lo que dificulta un crecimiento sostenible en el tiempo y la generación de valor esperado por sus propietarios.

### 3.7 Operacionalización de hipótesis

“La carencia de políticas empresariales adecuadas genera una ineficiencia administrativa y financiera en las empresas PYMES que se dedican a la compra-venta de llantas en la ciudad de Santa Ana, El Salvador, lo que dificulta un crecimiento sostenible en el tiempo y la generación de valor esperado por sus propietarios”				
Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Independiente: Políticas empresariales	<b>Sistema estructurado</b> y deliberado de <b>principios</b> que orientan la toma de decisiones de la empresa y que ayudan a lograr los <b>objetivos</b> esperados	Administración	Verificación de existencia de manuales.	Grado de conocimiento de Misión y Visión (E1-3, E2-6 y E3-5)
			Verificación de existencia de políticas.	Cultura empresarial (E1-9, E1-10, E2-3, E2-4, E2-5, E3-1, E3-2 Y E3-4)
			Verificación de existencia de procedimientos	Toma de decisiones oportuna (E2-8, E2-9, E3-8 y E3-11)
			Cumplimiento de procedimientos	Optimización de tiempos en los procesos (E1-5 y E2-10)
			Establecimiento de políticas	Cumplimiento de metas (E1-6, E1-7, E1-8, E2-11 y E3-10)
Dependiente: Crecimiento sostenible y generación de valor	<b>Proceso</b> que las compañías implementan para alcanzar el éxito aumentando el <b>valor para los accionistas</b> , incrementando la <b>rentabilidad</b> sobre el capital invertido, así como el <b>valor de los bienes o de los servicios</b> para los consumidores	Financiero	Análisis financieros	Índices financieros (E2-12, E2-13, E2-14 Y E3-11)
			Costos-hgrosos	Utilidad neta (E3-12)
			Excedentes de efectivo	Formas de financiación para la operación (E2-15, E2-16 y E3-13)

**Nota:** Significado de las referencias en la columna de ítems E1: Entrevista dirigida al personal operativo; E2: Entrevista dirigida al personal administrativo; E3: Entrevista dirigida a los accionistas; después se colocó un “guion” seguido del número de pregunta en el instrumento.

### 3.8 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información

### **3.8.1 Recolección de la información**

Los datos requeridos fueron recopilados mediante la técnica de la entrevista, usando como instrumento el cuestionario. Tomando en consideración que los entrevistados son los empleados claves del personal operativo, administrativos y los accionistas, debido a que tienen múltiples tareas por completar en la jornada laboral, éstos contaron con tres días, para completar la entrevista.

Para el desarrollo de la entrevista se empleó un método de muestreo no probabilístico, desarrollando un muestreo por conveniencia, por medio del cual se seleccionó a los empleados/participantes que estuvieron disponibles y dispuestos a participar. También se realizó observación in situ con el fin de recolectar datos de forma directa, de las sucursales durante el desempeño de su jornada laboral.

También se utilizó una guía de observación directa para recolectar información, en cada sucursal de la empresa tomada como muestra para la investigación, la observación se realizó sin necesidad de intervenir o alterar el ambiente en que se desarrollaron los procesos operativos en las diferentes sucursales.

Se realizó la revisión documental con el fin de recolectar información como insumo para determinar si hay una buena gestión de la administración y aprovechamiento de los recursos para el logro de los objetivos estratégicos.

### **3.8.2 Procesamiento de la información**

El procesamiento de los datos recopilados se efectuó de forma manual. Completando las respectivas tablas según las respuestas proporcionadas por los entrevistados.

De las observaciones realizadas en las diferentes sucursales se realizó resumen comparativo de las guías de observación directa con el objetivo de conocer el desempeño de las sucursales.

Se verificó la utilidad de los reportes contables que son utilizados en la administración para la toma de decisiones y la documentación administrativa con el fin de determinar la idoneidad estos.

### **3.8.3 Análisis de la información**

La información se tabuló y presentó en gráficos para su mayor comprensión. Adicionalmente se incluyó un análisis e interpretación de cada uno de los cuestionamientos que se realizaron en el instrumento.

De las observaciones realizadas en las diferentes sucursales se realizó conclusión de las observaciones directas para determinar si la administración implementa procesos semejantes o tienen diferencias representativas que dificulten el buen desempeño.

De la revisión documental se realizaron cálculos para evaluar la seguridad y la razonabilidad de los datos contables y su documentación administrativa. Además, se hizo un análisis de los informes faltantes en la empresa que son cruciales para un mejor control y toma de decisiones.

### **3.9 Consideraciones éticas**

El proceso de recolección, procesamiento y presentación de la información, así como el estudio en general, se rigió por los siguientes principios éticos:

#### **Respeto**

Sobre todo, a la propiedad intelectual. El estudio cuenta con las citas bibliográficas requeridas, cuando ha sido necesario hacer referencia a pronunciamientos de diversos autores, así como también pensamientos con características propias del investigador.

#### **Honestidad**

La investigación que se llevó a cabo comunica los resultados y sus posibles aplicaciones de manera completa, sin omitir ningún dato que podría cambiar el rumbo de esta.

## **Objetividad**

Se buscó ser lo más objetivo posible, tratando de eliminar las propias perspectivas y concluyendo de manera verás según las condiciones encontradas.

## **Confidencialidad**

Toda información proporcionada por los empresarios y/o administradores de la PYMES encuestada, es estrictamente confidencial y la identidad de la compañía está en anonimato.

## **Confiabilidad**

En ningún momento los investigadores efectuaron cambio total o parcial a la información suministrada por los encuestados.

## **CAPITULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos por medio del proceso investigativo planteado en la metodología que buscaba dar respuesta a las preguntas de esta investigación.

Los instrumentos utilizados para llegar a los resultados fueron la entrevista y las listas de observación directa, las unidades de investigación fueron los empleados y accionistas de la empresa PYME tomada como muestra para la investigación.

Por medio de la entrevista se interactuó de manera directa con los empleados y accionistas de las PYMES y se logró indagar sobre la forma como administran sus recursos y sobre todo se pudo comprobar la carencia de políticas empresariales adecuadas que genera una ineficiencia administrativa y financiera.

También se realizó revisión de documentación administrativa y contable, que fue proporcionada por la empresa PYME seleccionada para determinar la cantidad y calidad de la información y como ayuda o afecta en la administración de la empresa.

#### 4.1 Presentación y análisis de resultados

##### Personal operativo

Pregunta 1. ¿Cuál es su cargo?		
Objetivo. Determinar el nivel organizacional que el entrevistado ocupa dentro de la empresa		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gerente operativo	3	25%
Alineadores	3	25%
Armador de llantas	3	25%
Secretaria o Cajera	3	25%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Gráfico 1- Respuestas pregunta número uno personal operativo

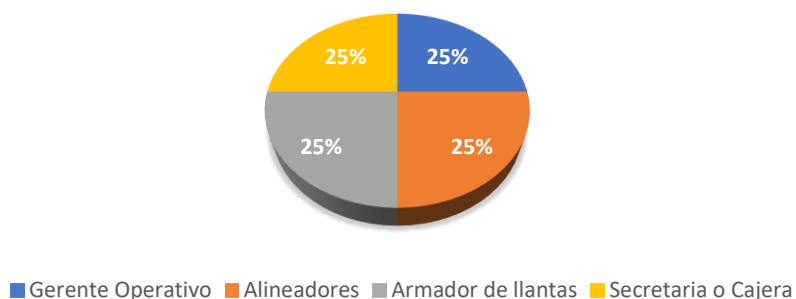


Gráfico - 1 - Respuesta de pregunta #1 personal operativo. Datos obtenidos de la entrevista.

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta.

**Análisis:** Se entrevistaron a 4 empleados operativos por cada sucursal ubicada en el municipio de Santa Ana, la empresa objeto de investigación tiene 10 sucursales. En total fueron 12 personas entrevistadas entre Gerentes Operativos, Alineadores, armadores de llantas y secretarias o cajeras.

**Interpretación:** De los 105 empleados operativos que suman las 10 sucursales se entrevistaron a 12, que representan el 11% de la población entre gerentes operativos, alineadores, armadores de llantas y la secretaria o cajera.



<b>Pregunta 2.</b> ¿Cuánto tiempo ha laborado para esta empresa?		
<b>Objetivo.</b> Determinar la antigüedad del entrevistado en la empresa		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Menos de un año</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>1 a 5 años</b>	<b>5</b>	<b>42%</b>
<b>6 a 10 años</b>	<b>4</b>	<b>33%</b>
<b>11 o más años</b>	<b>3</b>	<b>25%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Gráfico 2- Respuestas pregunta número dos personal operativo

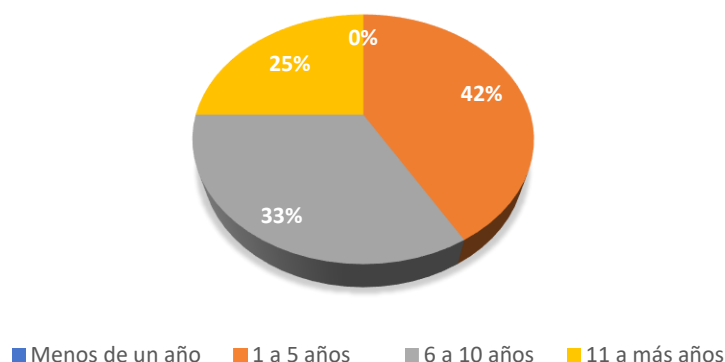


Gráfico - 2 - Respuesta de pregunta #2 personal operativo. Datos obtenidos de la entrevista.

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta.

**Análisis:** El 42% de empleados entrevistados posee entre 1 a 5 años de laborar en la empresa, el 33% tiene de 6 a 10 años y mayor a 11 años está representado por el 25%.

**Interpretación:** El 42% de la población está representada por una antigüedad de 1 a 5 años por lo que se determina que el personal relativamente es de alta rotación.

<b>Pregunta 3.</b> ¿Conoce usted la misión y visión de su empresa?		
<b>Objetivo.</b> Determinar la existencia y/o grado de conocimiento de esta empresa		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>9</b>	<b>75%</b>
<b>NO</b>	<b>3</b>	<b>25%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Gráfico 3- Respuestas pregunta número tres personal operativo

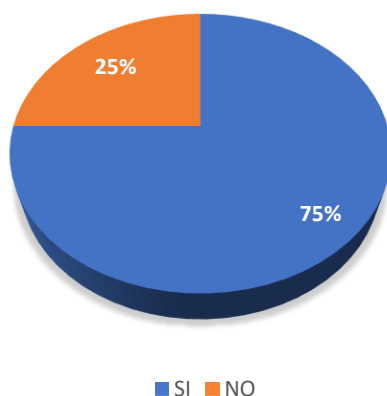


Gráfico - 3 - Respuesta de pregunta #3 personal operativo. Datos obtenidos de la entrevista.

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta.

**Análisis:** El 75% población dijo que SI y el 25% opinó que NO.

**Interpretación:** La mayoría de los empleados conoce la misión y visión de la empresa sin embargo por ser algo tan indispensable y básico de empresa, se determina que le hace falta mejorar los canales de comunicación para dar a conocer la filosofía de la empresa.

<b>Pregunta 4.</b> ¿Se tiene definido un manual de organización y funciones de la empresa?		
<b>Objetivo.</b> Conocer si posee estructura organizacional		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>10</b>	<b>83%</b>
<b>NO</b>	<b>2</b>	<b>17%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Gráfico 4- Respuestas pregunta número cuatro personal operativo

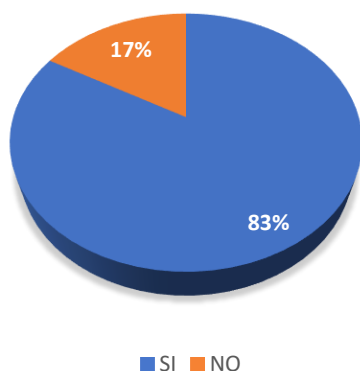


Gráfico - 4 - Respuesta de pregunta #4 personal operativo. Datos obtenidos de la entrevista.

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta.

**Análisis:** El 83% población dijo que SI y el 17% respondió que NO lo tiene definido.

**Interpretación:** La mayoría de los empleados conoce y tienen definido el manual de organización y funciones de la empresa sin embargo se considera que son de las cosas básicas que deben de conocer el 100% de los empleados.

<b>Pregunta 5.</b> ¿Conoce usted las políticas de la empresa?		
<b>Objetivo.</b> Determinar la existencia y/o grado de conocimiento de los empleados sobre la empresa		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>NO</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Gráfico 5 - Respuestas pregunta número cinco personal operativo

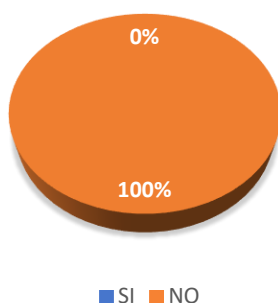


Gráfico - 5 - Respuesta de pregunta #5 personal operativo. Datos obtenidos de la entrevista.

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 100% de la población dijo que NO conoce las políticas de la empresa como se expresó en la pregunta 5.

**Interpretación:** La empresa debe de trabajar en mejorar en la creación de políticas y dar las a conocer a los empleados.

<b>Pregunta 5.1.</b> ¿Qué tipo de políticas conoce de su empresa?		
<b>Objetivo.</b> Determinar la existencia y/o grado de conocimiento de los empleados sobre la empresa.		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>TOTAL</b>		

**Análisis:** Del total de empleados ninguno conoce alguna política.

**Interpretación:** Deben de crearse políticas y ser autorizadas para el sostenimiento y dirección de la empresa.

<b>Pregunta 5.2.</b> ¿Considera que un conjunto de políticas ayudaría a desempeñar mejor su trabajo?		
<b>Objetivo.</b> Grado de importancia que el personal operativo le daría a las políticas y su ayuda en la optimización de procesos.		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0
TOTAL	12	100%

Gráfico 6- Respuestas pregunta número cinco punto dos personal operativo

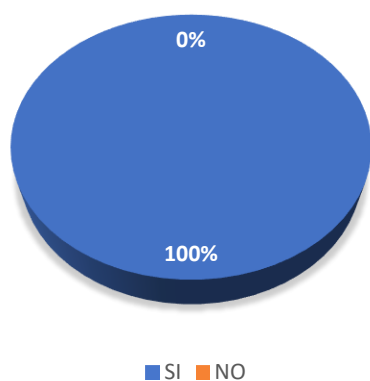


Gráfico – 6 - Respuesta de pregunta #5.2 personal operativo. Datos obtenidos de la entrevista.

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 100% de la población dijo que SI ayudaría un conjunto de políticas.

**Interpretación:** Para el empleado es importante tener claro los procesos, esto ayudaría a mejorar los procesos y la productividad de la empresa.

<b>Pregunta 5.3.</b> ¿De qué forma le ayudaría un conjunto de políticas?		
<b>Objetivo.</b> Grado de importancia que el personal operativo le daría a las políticas y su ayuda en la optimización de procesos.		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>REGLAS CLARAS</b>	<b>9</b>	<b>75%</b>
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<b>3</b>	<b>25%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Gráfico 7- Respuestas pregunta número cinco punto tres personal operativo

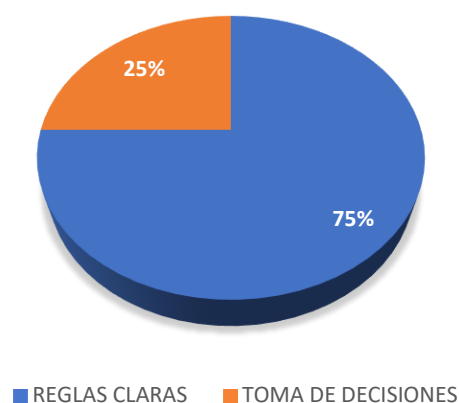


Gráfico – 7 - Respuesta de pregunta #5.3 personal operativo. Datos obtenidos de la entrevista.

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 75% de la población dijo que ayudaría a tener las reglas claras y el 25% ayudaría en la toma de decisiones.

**Interpretación:** La mayor parte de empleados considera que ayudaría en sus procesos en tener las reglas claras para mejorar sus procesos.

<b>Pregunta 6. ¿Su cargo tiene metas que cumplir?</b>		
<b>Objetivo.</b> Determinar el establecimiento y grado de conocimiento de metas del entrevistado.		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Gráfico 8- Respuestas pregunta número seis personal operativo

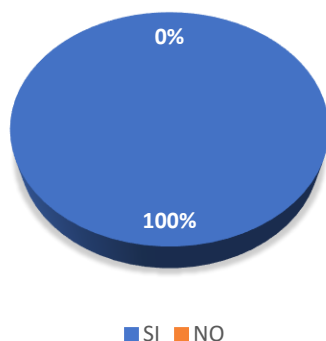


Gráfico – 8 - Respuesta de pregunta #6 personal operativo. Datos obtenidos de la entrevista.

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 100% de la población dijo que SI tiene metas que cumplir.

**Interpretación:** Todo el personal está claro que deben de cumplir metas específicas.



<b>Pregunta 7. ¿Participa usted en el establecimiento de metas del periodo?</b>		
<b>Objetivo.</b> Determinar el grado de involucramiento del empleado en el establecimiento de metas.		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>No Aplica</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

*Gráfico 9- Respuestas pregunta número siete personal operativo*

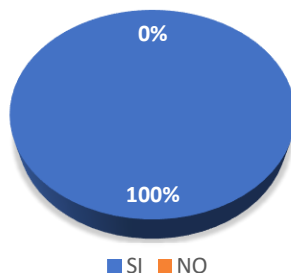


Gráfico – 9 - Respuesta de pregunta #7 personal operativo. Datos obtenidos de la entrevista.

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 100% de la población dijo que SI participa en el establecimiento de metas.

**Interpretación:** Todo el personal operativo que es de ventas tiene metas que cumplir en cada sucursal.

<b>Pregunta 8.</b> ¿Tiene conocimiento de los resultados de metas de su área y/o empresa en el periodo?		
<b>Objetivo.</b> Determinar el grado de involucramiento del empleado en los resultados de metas		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0
No Aplica	0	0
TOTAL	12	100%

Gráfico 10- Respuestas pregunta número ocho personal operativo

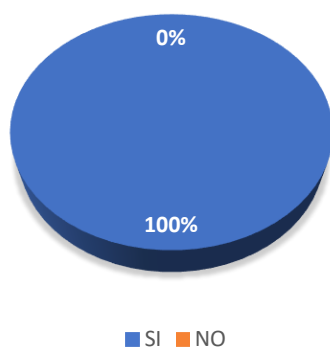


Gráfico – 10 - Respuesta de pregunta #8 personal operativo. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 100% de la población dijo que SI tiene conocimiento de los resultados de metas del periodo.

**Interpretación:** Se concluye que mensualmente a cada empleado se le da a conocer.

<b>Pregunta 9.</b> ¿Se siente satisfecho con los canales de comunicación interna de su empresa?		
<b>Objetivo.</b> Determinar el grado de satisfacción del empleado con el ambiente laboral.		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	83%
NO	2	17%
TOTAL	12	100%

Gráfico 11- Respuestas pregunta número nueve personal operativo

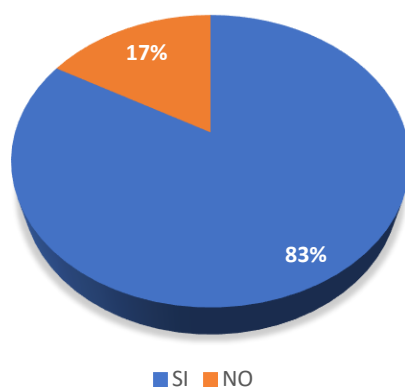


Gráfico – 11 - Respuesta de pregunta #9 personal operativo. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 83% población dijo que SI y el 17% opinó que NO se siente satisfecho.

**Interpretación:** La mayoría de los empleados se sienten bien con los canales de comunicación sin embargo aún existen aspectos por mejorar.

<b>Pregunta 10. ¿Se siente satisfecho con el ambiente laboral?</b>		
<b>Objetivo.</b> Determinar el grado de satisfacción del empleado con el ambiente laboral		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>10</b>	<b>83%</b>
<b>NO</b>	<b>2</b>	<b>17%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Gráfico 12- Respuestas pregunta número diez personal operativo

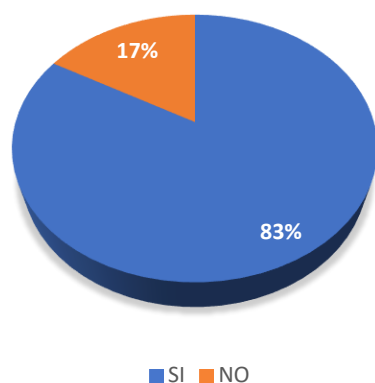


Gráfico – 12 - Respuesta de pregunta #10 personal operativo. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 83% población dijo que SI y el 17% opinó que NO se siente satisfecho.

**Interpretación:** Aún faltan aspectos por mejora por lo que se necesita trabajar con el 17% de los empleados para alcanzar una mejor operación dentro de la empresa.

## Personal administrativo

Gráfico 13- Respuestas pregunta número personal administrativo

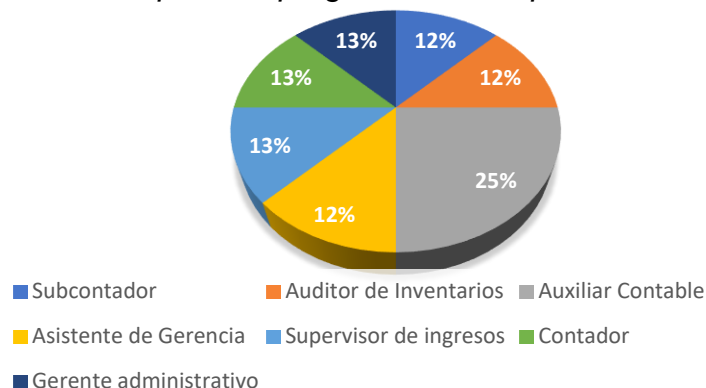


Gráfico – 13 - Respuesta de pregunta #1 personal administrativo. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

<b>Pregunta 1. ¿Cuál es su cargo?</b>		
<b>Objetivo.</b> Determinar el nivel organizacional que el entrevistado ocupa dentro de la empresa.		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Sub contador</b>	<b>1</b>	<b>13%</b>
<b>Auditor de Inventarios</b>	<b>1</b>	<b>12%</b>
<b>Auxiliar Contable</b>	<b>2</b>	<b>25%</b>
<b>Asistente de Gerencia</b>	<b>1</b>	<b>13%</b>
<b>Supervisor de ingresos</b>	<b>1</b>	<b>13%</b>
<b>Contador</b>	<b>1</b>	<b>13%</b>
<b>Gerente administrativo</b>	<b>1</b>	<b>13%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** De los empleados el 13% lo representa cada cargo que tiene el área administrativa para los entrevistados y un 25% que son 2 empleados que lo representan los auxiliares.

**Interpretación:** Se entrevisto a 8 empleados 47% de un total de 17 considerando una muestra significativa.

<b>Pregunta 2.</b> ¿Cuánto tiempo ha laborado para esta empresa?		
<b>Objetivo.</b> Determinar la antigüedad del entrevistado en la empresa.		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Menos de un año</b>	<b>4</b>	<b>50%</b>
<b>1 a 5 años</b>	<b>2</b>	<b>25%</b>
<b>6 a 10 años</b>	<b>1</b>	<b>12%</b>
<b>11 o más años</b>	<b>1</b>	<b>13%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Gráfico 14- Respuestas pregunta dos personal administrativo

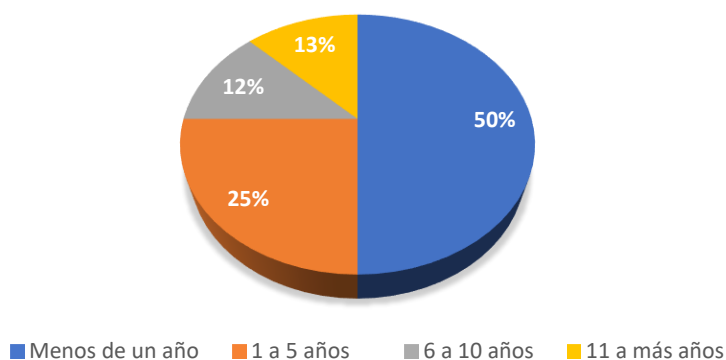


Gráfico – 14 - Respuesta de pregunta #2 personal administrativo. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 50% de los empleados mencionaron que tienen menos de un año y el otro 50% restante tiene más de 1.

**Interpretación:** El 50% de la población está representada por una antigüedad de 1 a 5 años por lo que se determina que el personal administrativo es de alta rotación.

<b>Pregunta 3.</b> ¿Conoce las fortalezas de la empresa?		
<b>Objetivo.</b> Determinar el nivel de conocimiento que posee la administración de sus fortalezas.		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>6</b>	<b>75%</b>
<b>NO</b>	<b>2</b>	<b>25%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Gráfico 15- Respuestas pregunta tres personal administrativo

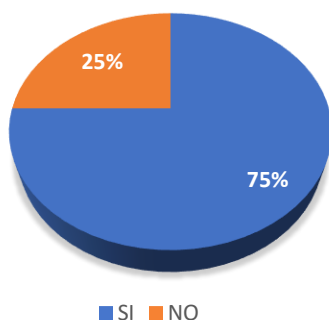


Gráfico – 15 - Respuesta de pregunta #3 personal administrativo. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 75% de los empleados dijeron que SI y el 25% opinó que NO conoce las fortalezas.

**Interpretación:** Se concluye que la mayoría de persona conoce las fortalezas de la empresa, sin embargo, es de importancia conocer las causas de los 2 empleados que no las identifican; es importante asegurar que el 100% de empleados administrativos las conozcan.

<b>Pregunta 4.</b> ¿Conoce las oportunidades de la empresa?		
<b>Objetivo.</b> Identificar las oportunidades que ha identificado la administración.		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	62%
NO	3	38%
TOTAL	8	100%

Gráfico 16- Respuestas pregunta cuatro personal administrativo

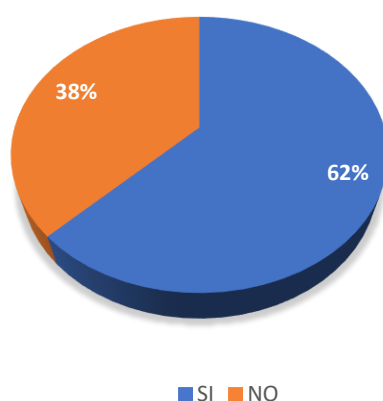


Gráfico – 16 - Respuesta de pregunta #4 personal administrativo. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 62% de los empleados dijeron que SI y el 38% opinó que NO conoce las oportunidades.

**Interpretación:** es de importancia rescatar un alto porcentaje de empleados si identifican oportunidades de mejores que pueden ayudar a la operativización de la empresa.



<b>Pregunta 5.</b> ¿Conoce las debilidades y amenazas?		
<b>Objetivo.</b> Identificar el grado de conocimiento que posee la administración sobre los riesgos.		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>4</b>	<b>50%</b>
<b>NO</b>	<b>4</b>	<b>50%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Gráfico 17- Respuestas pregunta cinco personal administrativo

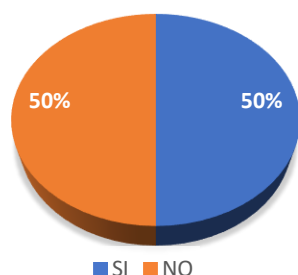


Gráfico – 17 - Respuesta de pregunta #5 personal administrativo. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 50% de los empleados dijeron que SI y el 50% opinó que NO conoce las debilidades y amenazas.

**Interpretación:** La empresa no ha buscado un mecanismo para que los empleados de rangos medios tengan presente las debilidades y amenazas de su empresa, por lo tanto, esto indica que no son participes del proceso de planeación estratégica.

<b>Pregunta 6.</b> ¿Conoce la misión y visión de la empresa?		
<b>Objetivo.</b> Determinar el grado de conocimiento del alcance estratégico de la empresa.		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>3</b>	<b>37%</b>
<b>NO</b>	<b>5</b>	<b>63%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Gráfico 18- Respuestas pregunta seis personal administrativo

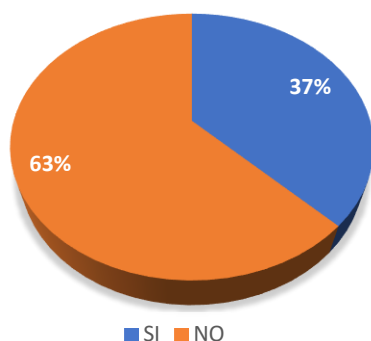


Gráfico – 18 - Respuesta de pregunta #6 personal administrativo. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 37% de los empleados dijeron que SI y el 63% opinó que NO conoce la misión y visión.

**Interpretación:** Es importante mejorar los canales de comunicación dado que un alto porcentaje del personal administrativo no conocen sobre la misión y visión de la empresa.

<b>Pregunta 7.</b> ¿Se tiene definido un manual de organización y funciones de la empresa?		
<b>Objetivo.</b> Conocer si posee estructura organizacional		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	75%
NO	2	25%
TOTAL	8	100%

Gráfico 19- Respuestas pregunta siete personal administrativo

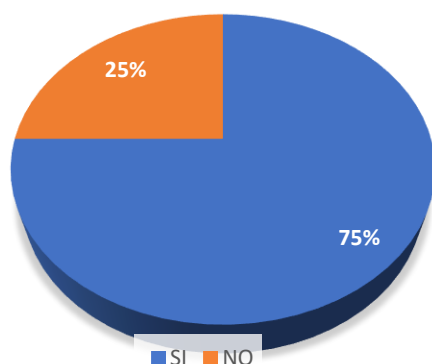


Gráfico – 19 - Respuesta de pregunta #7 personal administrativo. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 75 de los empleados dijeron que SI y el 25% opinó que NO tiene definido un manual de organización y funciones.

**Interpretación:** En el gráfico se puede observar que, de la PYME sujeta de estudio, el 75% manifestó que tiene definido un manual de organización y funciones, mientras que el 25% restante desconocen si están definidos. Lo anterior es debido a que no se han divulgado de manera eficiente mediante los canales de comunicación a los que pueda acceder todo el personal.

<b>Pregunta 8.</b> ¿Tiene definidas las políticas la empresa?		
<b>Objetivo.</b> Determinar el grado sobre el control interno que posee la empresa.		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>2</b>	<b>25%</b>
<b>NO</b>	<b>6</b>	<b>75%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Gráfico 20- Respuestas pregunta ocho personal administrativo

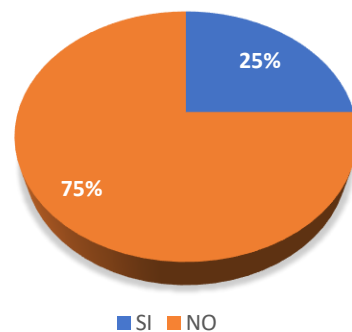


Gráfico – 20 - Respuesta de pregunta #8 personal administrativo. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 25% de los empleados dijeron que SI y el 75% opinó que NO tiene definido las políticas de la empresa.

**Interpretación:** La empresa no tiene un mecanismo de divulgación de políticas para los empleados, es decir, no tienen consciencia de guías para el buen proceder de la empresa.

<b>Pregunta 9.</b> ¿Considera que las políticas ayudan a que la toma de decisiones sea oportuna?		
<b>Objetivo.</b> Determinar la importancia del establecimiento de políticas en la toma de decisiones.		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	37%
NO	5	63%
TOTAL	8	100%

Gráfico 21- Respuestas pregunta nueve personal administrativo

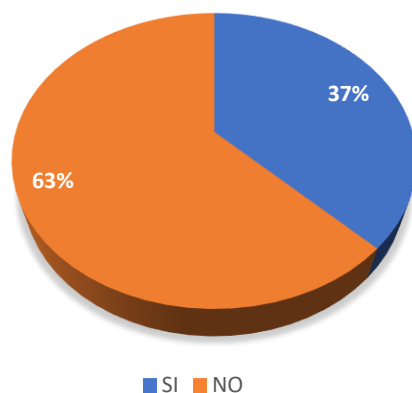


Gráfico – 21 - Respuesta de pregunta #9 personal administrativo. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 37% de los empleados dijeron que SI y el 63% opinó que NO ayudaría en la toma de decisiones.

**Interpretación:** El 63% de los empleados administrativos mencionan que no serían útiles las políticas, ya que manifiestan que las decisiones son tomadas en la mayoría de las ocasiones por la Gerencia General.

<b>Pregunta 10.</b> ¿Considera que es necesario establecer procedimientos para optimizar los tiempos de procesamiento de información?		
<b>Objetivo.</b> Determinar el grado de necesidad de nuevos procedimientos.		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>6</b>	<b>75%</b>
<b>NO</b>	<b>2</b>	<b>25%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Gráfico 22- Respuestas pregunta diez personal administrativo

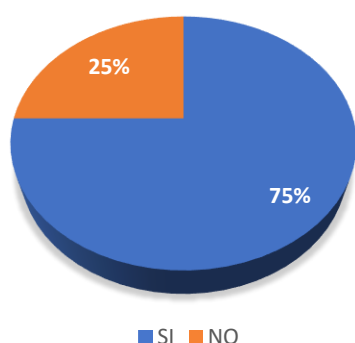


Gráfico – 22 - Respuesta de pregunta #10 personal administrativo. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 75% de los empleados dijeron que SI y el 25% opinó que NO es necesario establecer procedimientos para optimizar los tiempos de procesamiento de información.

**Interpretación:** El personal manifiesta que es de gran importancia tener una buena comunicación para el desarrollo de las actividades.

<b>Pregunta 11.</b> ¿Se han divulgado las metas que debe cumplir la administración?		
<b>Objetivo.</b> Determinar el grado de comunicación		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>4</b>	<b>50%</b>
<b>NO</b>	<b>4</b>	<b>50%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Gráfico 23- Respuestas pregunta once personal administrativo

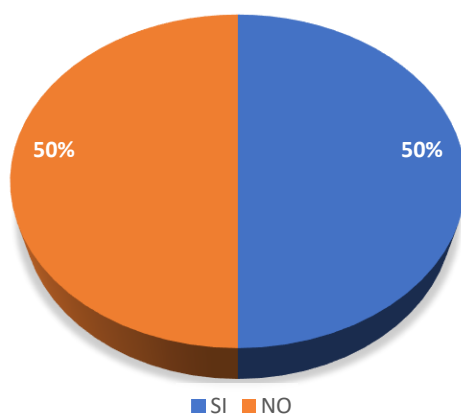


Gráfico – 23 - Respuesta de pregunta #11 personal administrativo. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 50% de los empleados dijeron que SI, el 50% opino que NO.

**Interpretación:** Falta de comunicación por la jefatura de la administración, bajo la comprensión que se debe dar a conocer a todos sus metas a corto y mediano plazo.

<b>Pregunta 12.</b> ¿Efectúa algún tipo de análisis de los resultados obtenidos en la empresa?		
<b>Objetivo.</b> Conocer el estado de la información financiera en cada periodo		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	37%
NO	5	63%
TOTAL	8	100%

Gráfico 24- Respuestas pregunta doce personal administrativo

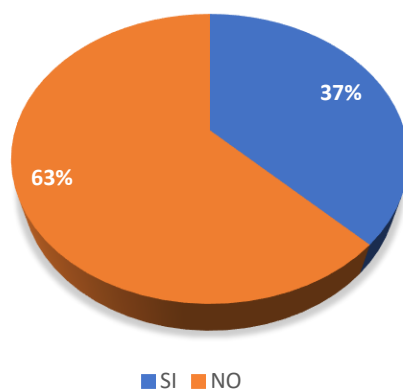


Gráfico – 24 - Respuesta de pregunta #12 personal administrativo. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 37% de los empleados dijeron que SI, el 63% opino que NO.

**Interpretación:** Se concluye que varios empleados solo procesan información y no son responsables de realizar análisis estadísticos financieros.



<b>Pregunta 13.</b> ¿Monitorea el cumplimiento del presupuesto financiero para el desarrollo de las operaciones?		
<b>Objetivo.</b> Conocer el grado de supervisión de la información financiera		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>1</b>	<b>12%</b>
<b>NO</b>	<b>7</b>	<b>88%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Gráfico 25- Respuestas pregunta trece personal administrativo

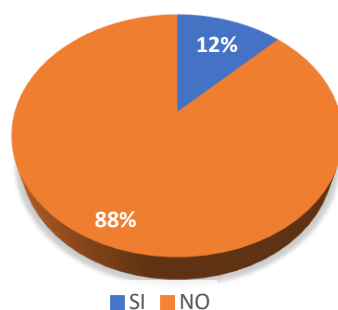


Gráfico – 25 - Respuesta de pregunta #13 personal administrativo. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 12% de los empleados dijeron que SI y el 88% opinó que NO.

**Interpretación:** Se concluye que solo una persona de los entrevistados conoce el tema relacionado al presupuesto de la empresa, esto puede generar una deficiencia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos ya que se depende solo de una persona para el monitoreo, cuando deberían de ser más las personas involucradas en el seguimiento y actualización de este.

<b>Pregunta 14. ¿Cada cuánto se monitorea los resultados?</b>		
<b>Objetivo. Conocer la periodicidad del monitoreo de la información financiera</b>		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Mensual</b>	<b>1</b>	<b>12%</b>
<b>Trimestral</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Semestral</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Anual</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Ninguna</b>	<b>7</b>	<b>88%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

*Gráfico 26- Respuestas pregunta catorce personal administrativo*

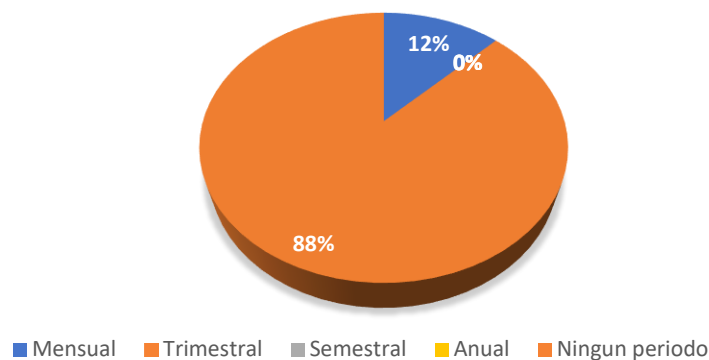


Gráfico – 26 - Respuesta de pregunta #14 personal administrativo. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 12% de los empleados dijeron que mensual y el 88 % manifestó que en ningún periodo.

**Interpretación:** Solo una persona lo realiza cada mes, pero no realiza mayores análisis financieros.

<b>Pregunta 15.</b> ¿La empresa cuenta con financiamiento propio y externo para la operación?		
<b>Objetivo.</b> Conocer la fuente de financiamiento que tiene de apalancamiento		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Gráfico 27- Respuestas pregunta quince personal administrativo



Gráfico – 27 - Respuesta de pregunta #15 personal administrativo. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 100% expresó que Si posee financiamiento.

**Interpretación:** El total de empleados entrevistada manifestó que la empresa cuenta con financiamiento de fuentes propias provenientes de los recursos que aportan los accionistas y de recursos externos que son proporcionados por las instituciones bancarias que de manera conjunta proveen el apalancamiento que necesita la empresa.

<b>Pregunta 16. ¿Qué fuente de financiamiento posee?</b>		
<b>Objetivo.</b> Conocer la fuente de financiamiento que tiene de apalancamiento.		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Propio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Externo</b>	<b>3</b>	<b>37%</b>
<b>Ambas</b>	<b>5</b>	<b>63%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Gráfico 28- Respuestas pregunta dieciséis personal administrativo

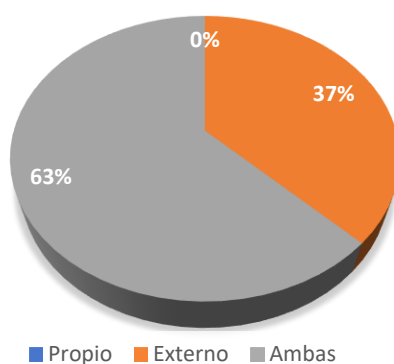


Gráfico – 28 - Respuesta de pregunta #16 personal administrativo. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 37% de la población dijo que tiene financiamiento externo y el 63% manifestó que es una combinación de ambas (propio y externo).

**Interpretación:** Se concluye que no todo el personal conoce como está constituido el capital de trabajo de la empresa, por no recibir respuestas iguales.

## Accionistas de la empresa

Gráfico 29- Respuestas pregunta uno accionistas

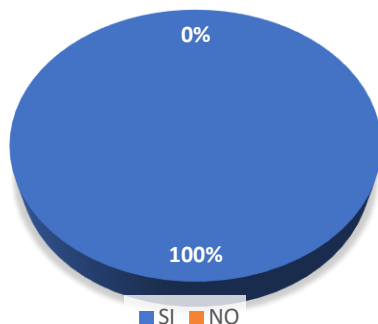


Gráfico – 29 - Respuesta de pregunta #1 accionistas. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

<b>Pregunta 1. ¿Conoce las fortalezas de la empresa?</b>		
<b>Objetivo.</b> Determinar el nivel de conocimiento que posee los accionistas de las fortalezas de su empresa.		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Análisis:** El 100% de los accionistas expresó que Si.

**Interpretación:** Los accionistas conocen las fortalezas de la empresa.

<b>Pregunta 2. ¿Conoce las oportunidades de la empresa?</b>		
<b>Objetivo. Identificar las oportunidades que ha identificado los accionistas</b>		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

*Gráfico 30- Respuestas pregunta dos accionistas*

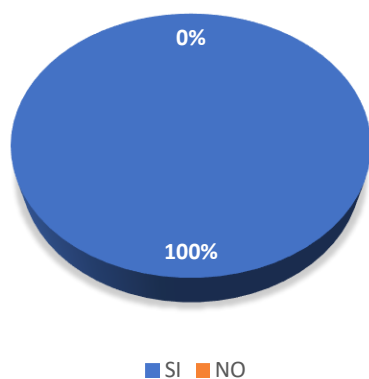


Gráfico – 30 - Respuesta de pregunta #2 accionistas. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 100% de los accionistas expresó que Si.

**Interpretación:** Todos los accionistas manifestaron que si conocen las oportunidades de la empresa.

<b>Pregunta 2.1.</b> ¿Qué tipo de oportunidades conoce de su empresa?		
<b>Objetivo.</b> Identificar el grado de conocimiento que el accionista posee sobre los riesgos.		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Ofertas al cliente	<b>2</b>	<b>67%</b>
Crecimiento en cobertura	<b>1</b>	<b>33%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Gráfico 31- Respuestas pregunta dos punto uno accionistas

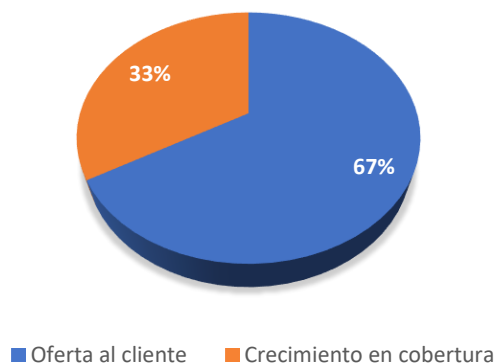


Gráfico – 31 - Respuesta de pregunta #2.1 accionistas. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 67% de la población dijo que tienen conocimiento de las oportunidades de ofertas de servicio al cliente y el 33% conoce oportunidades relacionadas al crecimiento en cobertura.

**Interpretación:** La mayoría de los accionistas coinciden en que se pueden mejorar las ofertas para los clientes para obtener una mayor competitividad y generar mayor presencia de marca.

<b>Pregunta 3.</b> ¿Conoce las debilidades y amenazas?		
<b>Objetivo.</b> Identificar el grado de conocimiento que el accionista posee sobre los riesgos.		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>2</b>	<b>67%</b>
<b>NO</b>	<b>1</b>	<b>33%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Gráfico 32- Respuestas pregunta tres accionistas

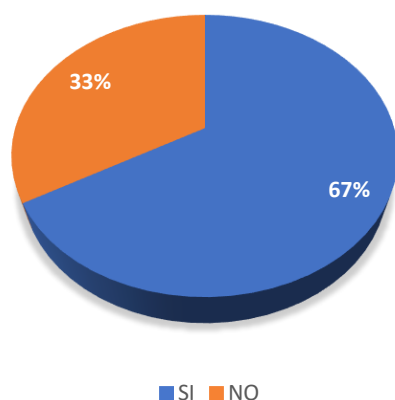


Gráfico – 32 - Respuesta de pregunta #3 accionistas. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 67% de los accionistas manifestaron que conocen las debilidades y amenazas, el 33% manifestó que no las conoce.

**Interpretación:** 2 accionistas conocen las debilidades que son los que tienen más antigüedad de estar en la empresa.



<b>Pregunta 3.1 ¿Qué tipo de debilidades y amenazas conoce de su empresa?</b>		
<b>Objetivo.</b> Determinar el grado de conocimiento del alcance estratégico de la empresa		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Saturación del mercado	1	34%
Cadena de suministro	1	33%
Ninguno	1	33%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Gráfico 33- Respuestas pregunta tres punto uno accionistas

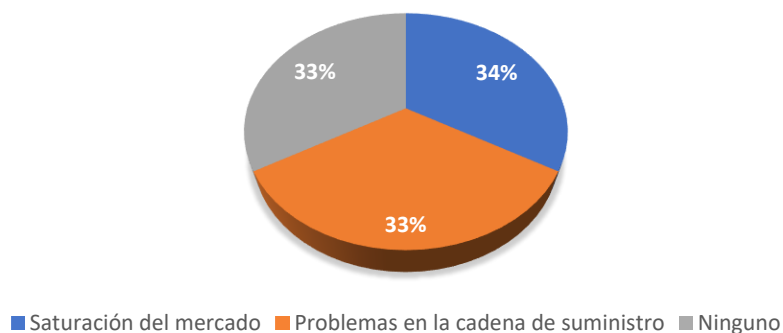


Gráfico – 33 - Respuesta de pregunta #3.1 accionistas. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 34% manifestó saturación de mercado, el 33% problemas de saturación de suministros y el 33% ninguna.

**Interpretación:** Los accionistas han identificado que dentro de sus amenazas más representativas están la saturación de mercado y la cadena de suministro, ya que cada día se agrega nuevas empresas al rubro, lo que dificulta el crecimiento sostenido y por otra parte la cadena de suministros se ve afectada por las condiciones que genera la globalización.

<b>Pregunta 4.</b> ¿Conoce la misión y visión de la empresa?		
<b>Objetivo.</b> Determinar el grado de conocimiento del alcance estratégico de la empresa		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>2</b>	<b>67%</b>
<b>NO</b>	<b>1</b>	<b>33%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Gráfico 34- Respuestas pregunta cuatro accionistas

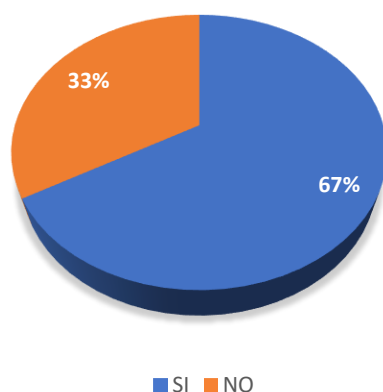


Gráfico – 34 - Respuesta de pregunta #4 accionistas. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 67% de los accionistas manifestó que conocen la misión y la visión, el 33% manifestó que no tiene conocimiento sobre eso.

**Interpretación:** Solo el 67% de los accionistas tienen conocimiento de la misión y visión de la empresa, este porcentaje es crítico ya que son los tomadores de decisiones.

<b>Pregunta 5. ¿Tiene definidas las políticas la empresa?</b>		
<b>Objetivo.</b> Determinar el grado sobre el control interno que posee la empresa.		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>NO</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Gráfico 35- Respuestas pregunta cinco accionistas

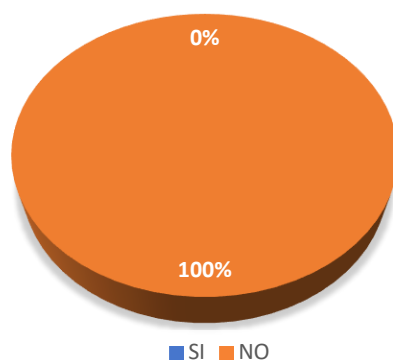


Gráfico – 35 - Respuesta de pregunta #5 accionistas. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 100% de los accionistas expresó que NO.

**Interpretación:** Los accionistas manifestaron que no tienen las políticas definidas. El hecho que los accionistas aseguren que la empresa no tiene políticas y algunos empleados aseguren que sí, denota serios problemas de comunicación o comprensión de uno o ambos grupos entrevistados.

<b>Pregunta 6.</b> ¿Realiza planeación estratégica en su negocio?		
<b>Objetivo.</b> Determinar si la empresa cuenta con una planificación estratégica		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>2</b>	<b>67%</b>
<b>NO</b>	<b>1</b>	<b>33%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Gráfico 36- Respuestas pregunta seis accionistas

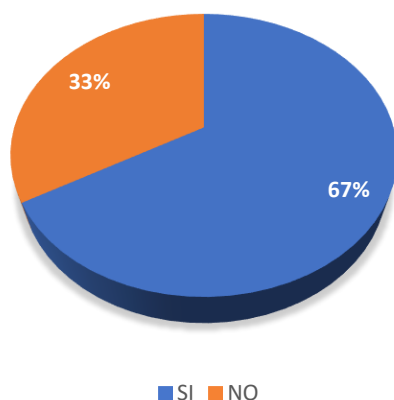


Gráfico – 36 - Respuesta de pregunta #6 accionistas. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 67% de los accionistas manifestó que realizan planeación estratégica, el 33% manifestó que no realizan.

**Interpretación:** La mayoría de los accionistas manifiestan que si realizan el proceso de planeación estratégica ya que les permite definir y ejecutar un conjunto de acciones para lograr los objetivos o propósitos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

<b>Pregunta 7.</b> ¿Considera que las políticas ayudan a que la toma de decisiones sea oportuna?		
<b>Objetivo.</b> Determinar la importancia del establecimiento de políticas en la toma de decisiones		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100%
TOTAL	3	100%

Gráfico 37- Respuestas pregunta siete accionistas

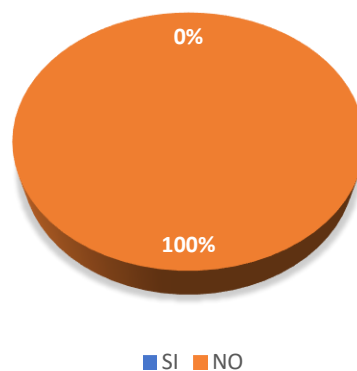


Gráfico – 37 - Respuesta de pregunta #7 accionistas. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 100% de los accionistas expresó que NO ayudan a que la toma de decisiones sea oportuna.

**Interpretación:** Los accionistas entrevistados manifestaron que las políticas no ayudan en la toma de decisiones debido a que ellos durante años han utilizado su corazonada y la intuición para sacar adelante el negocio y les ha funcionado.

<b>Pregunta 8.</b> ¿Considera que es necesario establecer procedimientos para obtener la información contable de forma oportuna?		
<b>Objetivo.</b> Determinar el grado de necesidad de nuevos procedimientos		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>2</b>	<b>67%</b>
<b>NO</b>	<b>1</b>	<b>33%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Gráfico 38- Respuestas pregunta ocho accionistas

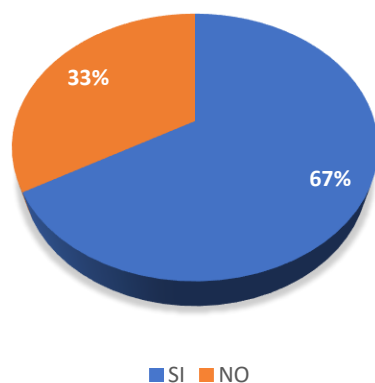


Gráfico – 38 - Respuesta de pregunta #8 accionistas. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 67% de los accionistas respondió que SI es necesario y el 33% consideran que NO.

**Interpretación:** La mayoría de las accionistas manifestaron es necesario establecer procedimiento para obtener información contable oportuna para la toma de decisiones debido a que actualmente no se tiene una coordinación entre los empleados ni hay un seguimiento o monitoreo que les permita mejorar los resultados esperados ni se tiene la certeza de que se produzca un crecimiento sostenido en el mediano o largo plazo.

<b>Pregunta 8.1</b> ¿Qué tipo de procedimientos sugiere de su empresa?		
<b>Objetivo.</b> Determinar el grado de necesidad de nuevos procedimientos.		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Automatización de procesos	<b>2</b>	<b>67%</b>
Ninguno	<b>1</b>	<b>33%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Gráfico 39- Respuestas pregunta ocho punto uno accionistas

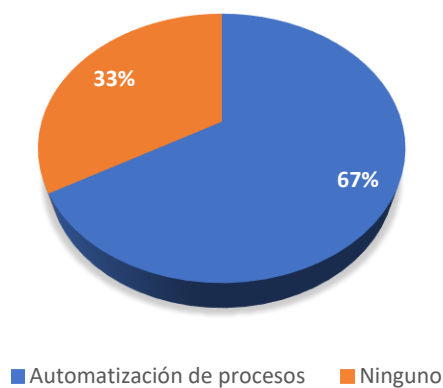


Gráfico – 39 - Respuesta de pregunta #8.1 accionistas. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 67% de los accionistas respondió que SI y el 33% consideran que NO.

**Interpretación:** Los accionistas son del pensamiento que la automatización de procesos ayudaría a la empresa.

<b>Pregunta 9.</b> ¿Han divulgado las metas que debe cumplir la empresa?		
<b>Objetivo.</b> Determinar el grado de comunicación con todas las áreas		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
<b>NO</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Gráfico 40- Respuestas pregunta nueve accionistas

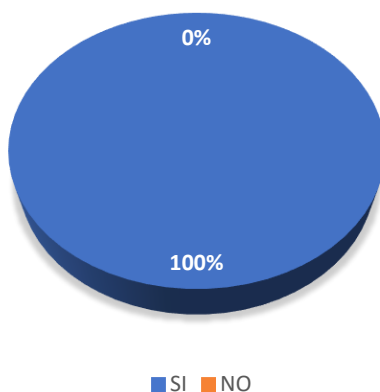


Gráfico – 40 - Respuesta de pregunta #9 accionistas. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 100% de los accionistas expresó que SI se han divulgado las metas.

**Interpretación:** Los 3 accionistas manifiestan que hay comunicación en relación a las metas que se deben de cumplir.



<b>Pregunta 10.</b> ¿Realiza algún tipo de toma de decisiones en relación a los resultados obtenidos?		
<b>Objetivo.</b> Determinar la importancia de los resultados financieros para la toma de decisiones.		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0%
TOTAL	3	100%

Gráfico 41- Respuestas pregunta diez accionistas

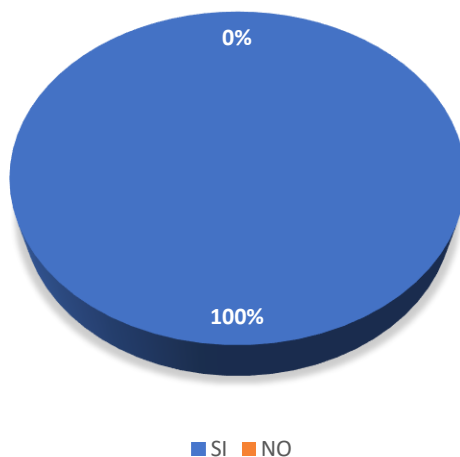


Gráfico – 41 - Respuesta de pregunta #10 accionistas. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 100% de los accionistas expresó que SI toma decisiones en base a resultados.

**Interpretación:** Los accionistas esperan los resultados de los estados financieros con el fin de conocer las utilidades a determinado periodo para poder tomar las mejores decisiones y proyectar los resultados a futuro con el objetivo de determinar si se van a alcanzar los objetivos o tienen que hacer ajustes para alcanzarlos ante posibles desviaciones.

<b>Pregunta 11.</b> ¿Ajusta los costos para el cumplimiento del presupuesto para el desarrollo de las operaciones?		
<b>Objetivo.</b> Determinar el grado de respuesta en términos de costos en los cumplimientos del objetivo		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	<b>2</b>	<b>67%</b>
<b>NO</b>	<b>1</b>	<b>33%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Gráfico 42- Respuestas pregunta once accionistas

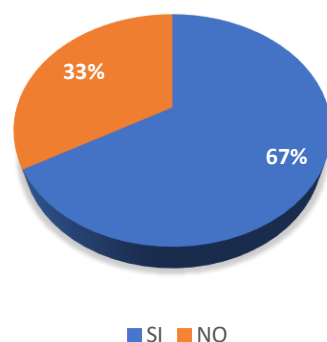


Gráfico – 42 - Respuesta de pregunta #11 accionistas. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 67% los accionistas expreso que SI y el 33% consideran que NO ajustan los presupuestos.

**Interpretación:** Para el cumplimiento del presupuesto se ajustan los costos manifestaron 2 accionistas ayudando así al cumplimiento de los objetivos.

<b>Pregunta 11.1</b> ¿Cada cuánto se ajustan los costos?		
<b>Objetivo.</b> Determinar el grado de respuesta en términos de costos en los cumplimientos del objetivo.		
<b>PARAMETRO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Trimestral	<b>2</b>	<b>67%</b>
No se efectúan	<b>1</b>	<b>33%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Gráfico 43- Respuestas pregunta once punto uno accionistas

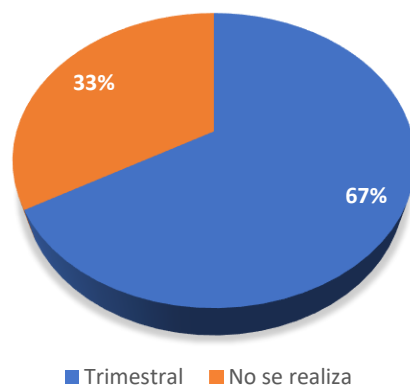


Gráfico – 43 - Respuesta de pregunta #11.1 accionistas. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 67% de los accionistas respondió que trimestral y el 33% dijo que en ningún periodo.

**Interpretación:** Los accionistas están conscientes que los ajustes en los costos se realizan en cada trimestre, debido a que así tienen diseñado su método de seguimiento, sin embargo, mencionaron que lo ideal sería realizar un seguimiento mensual para tener más margen de maniobra para reaccionar ante posibles desviaciones.

<b>Pregunta 12.</b> ¿La empresa cuenta con financiamiento propio o externo para la operación de la empresa?		
<b>Objetivo.</b> Conocer la estructura de capital que posee la empresa		
PARAMETRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Propio	0	0%
Externo	0	0%
Propio y externo	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Gráfico 44- Respuestas pregunta doce accionistas

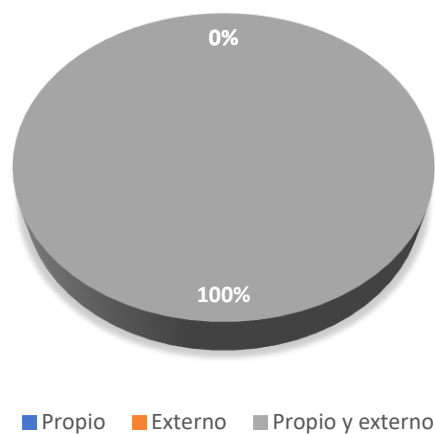


Gráfico – 44 - Respuesta de pregunta #12 accionistas. Datos obtenidos de la entrevista

**Fuente:** Datos obtenidos de la encuesta

**Análisis:** El 100% de los accionistas expresó que el financiamiento es propio y externo.

**Interpretación:** El financiamiento de la empresa es mixto financiado con capital de las accionistas y otra parte con instituciones financieras.

## 4.2 Resultados de la entrevista

Como resultado de la entrevista, análisis de la revisión de documentos administrativos y contables es de mencionar que la empresa no posee una página web de internet donde se pueda visualizar las diferentes políticas aprobadas por la empresa, para que los empleados tengan acceso a la información de forma inmediata para los procesos que deban aplicarlas, así como políticas contables, procedimientos, reportes de control que ayuden a la buena administración, entre los que se mencionan a continuación:

- Políticas contables: efectivo y equivalente, inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc.
- Políticas administrativas: Caja chica, compras, ventas, comisiones, etc.
- Principales indicadores financieros, razón de solvencia, capital de trabajo, rotación de cuentas por cobrar, rotación de inventarios, rotación de cuentas por pagar.
- Ciclo de conversión del efectivo.
- Cálculo de TIR y VAN para la implementación de nuevos proyectos.
- ROE, ROA.
- EVA

### 4.3 Análisis financiero con base a información documental

Se procedió con la obtención de Estados Financieros, Balance General y Estado de Resultado de los últimos 7 años (2015-2021), los cuales se presentan a continuación:

*Cuadro 3– Balance General de los años 2015 al 2021*

#### Balance General

BALANCE GENERAL							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Activo Total</b>	<b>\$ 4,564,547</b>	<b>\$ 4,569,146</b>	<b>\$ 4,457,653</b>	<b>\$ 4,332,004</b>	<b>\$ 4,231,431</b>	<b>\$ 4,219,342</b>	<b>\$ 4,370,741</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>2,855,219</b>	<b>2,927,119</b>	<b>2,834,056</b>	<b>2,687,754</b>	<b>2,641,803</b>	<b>2,683,635</b>	<b>2,773,399</b>
Efectivo y Equivalentes	115,468	122,818	151,006	229,869	95,949	111,244	105,619
Inversiones Financieras a Corto Plazo	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Gastos Pagados por Anticipado	26,388	60,312	52,867	38,585	33,721	63,471	120,219
Cuentas y Documentos por Cobrar	918,712	1,100,088	800,515	955,687	821,994	709,901	403,294
Inventarios	1,681,950	1,455,041	1,725,105	1,360,353	1,585,817	1,715,532	2,025,697
Activo por Impuestos Corrientes	110,200	97,966	102,063	100,759	101,822	80,987	116,070
Activo Corriente por Partes Relacionadas	-	88,593	-	-	-	-	-
<b>Activo no Corriente</b>	<b>1,709,328</b>	<b>1,642,027</b>	<b>1,623,596</b>	<b>1,644,250</b>	<b>1,589,627</b>	<b>1,535,706</b>	<b>1,597,342</b>
Propiedades, Planta y Equipo	1,683,485	1,610,558	1,580,181	1,602,010	1,548,659	1,491,331	1,549,912
Activos por Impuestos Diferidos	13,563	20,189	30,926	29,250	29,025	32,839	35,386
Depositos de Uso Restringido	12,280	11,280	12,490	12,990	11,944	11,536	12,044
<b>Pasivo y Patrimonio</b>	<b>4,564,547</b>	<b>4,569,146</b>	<b>4,457,653</b>	<b>4,332,004</b>	<b>4,231,431</b>	<b>4,219,342</b>	<b>4,370,741</b>
<b>Pasivo Total</b>	<b>2,616,704</b>	<b>2,579,002</b>	<b>2,628,588</b>	<b>2,459,202</b>	<b>2,478,366</b>	<b>2,557,550</b>	<b>2,535,125</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>953,590</b>	<b>741,104</b>	<b>756,791</b>	<b>774,390</b>	<b>639,163</b>	<b>826,745</b>	<b>1,059,256</b>
Cuentas por Pagar	148,138	110,351	211,120	169,471	282,062	188,567	289,600
Prestamos	712,133	483,086	451,792	526,599	193,343	417,344	406,430
Sobregiros Bancarios	-	71,005	-	-	44,355	50,485	102,793
Pasivo Corriente por Partes Relacionadas	891	-	10,992	-	2,850	5,700	6,840
Obligaciones a CP por Beneficios a Empleados	-	283	7,572	4,252	580	8,648	14,103
Pasivo por Impuestos Corrientes	83,128	70,002	55,734	57,765	109,085	129,249	206,074
Provisiones y Otros Pasivos a Corto Plazo	9,300	6,378	19,581	16,302	6,889	26,751	33,416
<b>Pasivo no Corriente</b>	<b>1,663,115</b>	<b>1,837,898</b>	<b>1,871,797</b>	<b>1,684,813</b>	<b>1,839,203</b>	<b>1,730,804</b>	<b>1,475,869</b>
Prestamos	1,617,906	1,770,601	1,768,711	1,587,314	1,735,782	1,614,670	1,351,889
Provisiones y otros activos	45,209	67,297	103,086	97,499	103,421	116,135	123,980
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>1,947,843</b>	<b>1,990,145</b>	<b>1,829,065</b>	<b>1,872,802</b>	<b>1,753,065</b>	<b>1,661,792</b>	<b>1,835,615</b>
Capital Social	11,429	11,429	11,429	11,429	11,429	11,429	11,429
Capital Social Variable	1,231,482	1,231,482	1,231,482	1,231,482	1,231,482	1,231,482	1,231,482
Utilidades Restringidas	142,287	147,018	153,052	157,586	167,994	176,326	202,663
Utilidades no Restringidas	535,165	562,646	380,217	433,102	272,305	192,161	182,556
Utilidad del Ejercicio	\$ 27,480	\$ 37,571	\$ 52,886	\$ 39,203	\$ 69,855	\$ 50,395	\$ 207,487

Cuadro - 3 – Balance General de los años 2015 al 2021. Fuente: Información interna de la Sociedad

*Cuadro 4– Estado de Resultados de los años 2015 al 2021*

**Estado de Resultado**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	\$ 5,876,987	\$ 5,254,327	\$ 5,569,404	\$ 5,356,759	\$ 5,278,785	\$ 4,530,746	\$ 6,606,749
Costo de Ventas	-4,132,195	-3,363,229	-3,505,641	-3,383,534	-3,165,036	-2,655,901	-3,761,884
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1,744,792</b>	<b>1,891,098</b>	<b>2,063,763</b>	<b>1,973,225</b>	<b>2,113,749</b>	<b>1,874,845</b>	<b>2,844,864</b>
Gastos de Administracion	-213,942	-223,617	-227,952	-203,744	-217,520	-206,001	-407,211
Gastos de Ventas	-1,239,458	-1,289,885	-1,461,762	-1,445,864	-1,510,687	-1,252,900	-1,695,140
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>291,393</b>	<b>377,597</b>	<b>374,049</b>	<b>323,617</b>	<b>385,542</b>	<b>415,944</b>	<b>742,513</b>
Gastos Financieros	-232,398	-288,980	-277,362	-281,305	-260,393	-207,992	-241,969
Reserva Legal e ISR	-24,736	-30,016	-33,320	-25,566	-78,831	-68,638	-168,748
Otros Ingresos	177	422	326	32,329	35,488	1,399	498
Otros Egresos	-6,956	-21,452	-10,807	-9,872	-11,950	-90,318	-124,808
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>\$ 27,480</b>	<b>\$ 37,571</b>	<b>\$ 52,886</b>	<b>\$ 39,203</b>	<b>\$ 69,855</b>	<b>\$ 50,395</b>	<b>\$ 207,487</b>

Cuadro - 4 – Estado de Resultados de los años 2015 al 2021. Fuente: Información interna de la Sociedad

*Cuadro 5– Estado de Resultados en relación con las ventas de los años 2015 al 2021*

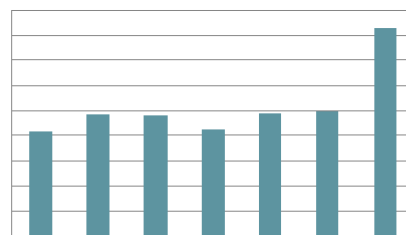
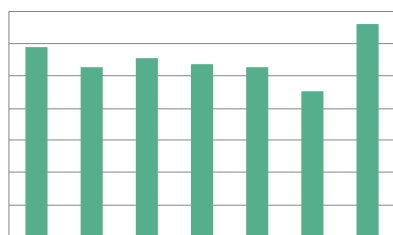
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Costo de Ventas	-70.31%	-64.01%	-62.94%	-63.16%	-59.96%	-58.62%	-56.94%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>29.69%</b>	<b>35.99%</b>	<b>37.06%</b>	<b>36.84%</b>	<b>40.04%</b>	<b>41.38%</b>	<b>43.06%</b>
Gastos de Administracion	-3.64%	-4.26%	-4.09%	-3.80%	-4.12%	-4.55%	-6.16%
Gastos de Ventas	-21.09%	-24.55%	-26.25%	-26.99%	-28.62%	-27.65%	-25.66%
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>4.96%</b>	<b>7.19%</b>	<b>6.72%</b>	<b>6.04%</b>	<b>7.30%</b>	<b>9.18%</b>	<b>11.24%</b>
Gastos Financieros	-3.95%	-5.50%	-4.98%	-5.25%	-4.93%	-4.59%	-3.66%
Reserva Legal e ISR	-0.42%	-0.57%	-0.60%	-0.48%	-1.49%	-1.51%	-2.55%
Otros Ingresos	0.00%	0.01%	0.01%	0.60%	0.67%	0.03%	0.01%
Otros Egresos	-0.12%	-0.41%	-0.19%	-0.18%	-0.23%	-1.99%	-1.89%
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>0.47%</b>	<b>0.72%</b>	<b>0.95%</b>	<b>0.73%</b>	<b>1.32%</b>	<b>1.11%</b>	<b>3.14%</b>

Cuadro - 5 – Estado de Resultados en relación con las ventas de los años 2015 al 2021. Fuente: Información interna de la Sociedad

A continuación, se muestra el beneficio de la empresa antes de restar los intereses que tiene que pagar por la deuda contraída, el impuesto de la renta, las depreciaciones, y la amortización. Mostrando si realmente está ganando la empresa.

**Cuadro 6– EBITDA de los años 2015 al 2021**

CÁLCULO EBITDA							
Detalle	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	\$ 5,876,987	\$ 5,254,327	\$ 5,569,404	\$ 5,356,759	\$ 5,278,785	\$ 4,530,746	\$ 6,606,749
Costo de Ventas	-4,132,195	-3,363,229	-3,505,641	-3,383,534	-3,165,036	-2,655,901	-3,761,884
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1,744,792</b>	<b>1,891,098</b>	<b>2,063,763</b>	<b>1,973,225</b>	<b>2,113,749</b>	<b>1,874,845</b>	<b>2,844,864</b>
Gastos de Administración	-213,942	-223,617	-227,952	-203,744	-217,520	-206,001	-407,211
Gastos de Ventas	-1,239,458	-1,289,885	-1,461,762	-1,445,864	-1,510,687	-1,252,900	-1,695,140
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>291,393</b>	<b>377,597</b>	<b>374,049</b>	<b>323,617</b>	<b>385,542</b>	<b>415,944</b>	<b>742,513</b>
Depreciación	123,135	106,685	104,175	101,642	104,607	81,820	84,220
<b>EBITDA del Ejercicio</b>	<b>\$ 414,528</b>	<b>\$ 484,282</b>	<b>\$ 478,223</b>	<b>\$ 425,259</b>	<b>\$ 490,149</b>	<b>\$ 497,764</b>	<b>\$ 826,733</b>



Cuadro - 6 – EBITDA de los años 2015 al 2021. Fuente: Información interna de la Sociedad



Entre los indicadores calculados de la situación financiera de la empresa, se tienen de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad para los diferentes años.

*Cuadro 7– Ratios financieros de los años 2015 al 2021*

RATIOS FINANCIEROS							
Liquidez							
Detalle	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Capital de trabajo	\$ 2,855,219	\$ 2,927,119	\$ 2,834,056	\$ 2,687,754	\$ 2,641,803	\$ 2,683,635	\$ 2,773,399
Capital de trabajo neto	\$ 1,901,629	\$ 2,186,015	\$ 2,077,265	\$ 1,913,364	\$ 2,002,640	\$ 1,856,890	\$ 1,714,143
Ratio corriente	2.99	3.95	3.74	3.47	4.13	3.25	2.62
Prueba acida	1.23	1.99	1.47	1.71	1.65	1.17	0.71
Relevancia Activo Corriente	62.55%	64.06%	63.58%	62.04%	62.43%	63.60%	63.45%
Actividad							
Detalle	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Rotacion c x c	6	5	7	6	6	6	16
Periodo promedio de cobro	56	75	52	64	56	56	22
Rotacion de inventario	2	2	2	2	2	2	2
Periodo de rotacion de inventarios	147	156	177	145	180	233	194
Rotacion de cuentas por pagar	28	30	17	20	11	14	13
Periodo promedio de pago	13	12	22	18	32	26	28
Ciclo operativo	203	231	229	209	236	289	216
Ciclo de conversion de efectivo	190	219	207	191	204	263	188
Rotacion de activos fijos	3	3	4	3	3	3	4
Rotacion de activos totales	1	1	1	1	1	1	2
Efectivo y Equivalente / Ventas	0.02	0.02	0.03	0.04	0.02	0.02	0.02
Endeudamiento							
Detalle	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Grado de endeudamiento	57%	56%	59%	57%	59%	61%	58%
Endeudamiento sobre patrimonio	1.34	1.30	1.44	1.31	1.41	1.54	1.38
Grado de propiedad	43%	44%	41%	43%	41%	39%	42%
Rentabilidad							
Detalle	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Margen bruto	29.69%	35.99%	37.06%	36.64%	40.04%	41.38%	43.06%
Margen neto	0.47%	0.72%	0.95%	0.73%	1.32%	1.11%	3.14%
ROA	0.60%	0.82%	1.19%	0.90%	1.65%	1.19%	4.75%
ROE	1.41%	1.89%	2.89%	2.09%	3.98%	3.03%	11.30%
EVA							
Detalle	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Neta Ajustada	\$ 259,878	\$ 326,551	\$ 330,248	\$ 320,507	\$ 330,249	\$ 258,387	\$ 449,456
Pasivo	\$ 2,330,039	\$ 2,253,688	\$ 2,220,503	\$ 2,113,913	\$ 1,929,125	\$ 2,032,014	\$ 1,758,319
Patrimonio	\$ 1,947,843	\$ 1,990,145	\$ 1,829,065	\$ 1,872,802	\$ 1,753,065	\$ 1,661,792	\$ 1,835,615
Capital Invertido	\$ 4,277,881	\$ 4,243,832	\$ 4,049,568	\$ 3,986,715	\$ 3,682,189	\$ 3,693,806	\$ 3,593,934
WACC							12.42%
EVA							\$ 3,051.67

Cuadro - 7 – Ratios financieros de los años 2015 al 2021. Fuente: Información interna de la Sociedad

#### **4.4 Análisis de los indicadores financieros**

Según los datos reflejados en las razones de liquidez se observó que la empresa sujeta a estudio tiene una buena posición financiera y por ende una buena capacidad para cancelar con sus obligaciones de corto plazo.

Sin embargo, es de hacer notar que el activo corriente se ve influenciado por los inventarios al ser parte importante que integra este rubro, estos venían de un incremento en el año 2017 y disminuyen en el 2018 en un 21%, sin embargo, en los años sucesivos vuelve a incrementar, las variaciones en los inventarios es causada por la falta de políticas que ayuden a mantener un nivel razonable de esta partida, al mantener niveles altos de inventario se tiene el riesgo de una mala rotación de inventarios, lo que causaría problemas de obsolescencia y deterioro, por eso al analizar la razón de la prueba acida se observa que esta va en disminución llegando en el año 2021 a 0.71%, es decir, que al excluir los inventarios y dejar las partidas más liquidas se observa un mejor panorama de la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos a corto plazo.

Los indicadores de actividad se observó que la gestión de las cuentas por cobrar, de los inventarios y de las cuentas por pagar no está siendo eficiente para un óptimo ciclo de conversión del efectivo debido a que en cada año aumenta el número de días tardando en el año 2021 hasta 188 días para cumplir el ciclo, la razón principal se debe a que la gestión en la realización de los inventarios no es la mejor, careciendo de políticas adecuadas al manejo de estos, razón por la cual se plantea una guía en el siguiente capítulo para mejorar este indicador.

Al analizar los indicadores de endeudamiento para medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores con recursos de terceros y propios dentro del esquema de financiamiento de la empresa se observó que la participación de las fuentes de financiamiento externas va en aumento en los últimos años sobrepasando el 60%. El manejo del endeudamiento y su optimización depende, entre otras variables, de la situación financiera de la empresa, de los márgenes de

rentabilidad que se analizan y del nivel de las tasas de interés vigentes en el mercado, teniendo siempre presente que trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se debe pagar por ese dinero, razón por la cual en el siguiente capítulo se dará la propuesta de la combinación de una estructura de capital que es más óptica para lograr los objetivos de la empresa objeto de estudio.

Finalmente, al analizar los indicadores de rentabilidad que miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos, gastos y de esta manera, convertir las ventas en utilidades. El rendimiento sobre los activos no es consistente en los años que se analizaron, en algunos tienden a la baja como el año 2020 que llegó al 1.19%, sin embargo para el año 2021 alcanzo un 4.75% similar tendencia presenta el rendimiento sobre el patrimonio, en ese sentido, es importante que se trabaje en mejorar los costos y gastos para mejorar el margen de utilidad, en el siguiente capítulo se propondrá una guía metodológica para mejorar estos indicadores de rentabilidad y que ayudará a incrementar la generación de valor. El EVA es mayor a cero para el año 2021 por lo que el accionista obtuvo valor en ese periodo.

## **CAPITULO V: GUIA DE ANALISIS ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA, PARA EL ADECUADO MANEJO EN LAS EMPRESAS PYMES QUE SE DEDICAN AL RUBRO DE LA COMPRA-VENTA DE LLANTAS EN LA CIUDAD DE SANTA ANA**

### **5.1 Generalidades**

En este capítulo se desarrolla la Guía de Análisis Administrativo y Financiero, para el adecuado manejo en las empresas pymes que se dedican al rubro de la compra-venta de llantas en Santa Ana, recopilando información a través de entrevistas a empleados de las áreas operativas, oficinas administrativas y accionistas de una empresa del rubro que se eligió como muestra y de esta se analizó la situación contable financiera de los últimos 7 años para tener un mejor panorama de la información para la creación de la guía.

Es importante que las empresas utilicen una Guía de Análisis Administrativo y Financiero para poder tener una buena gestión en la toma de decisiones e incrementar la rentabilidad de los accionistas, estas deben de estar en concordancia a los objetivos y metas que se traza la administración en el plan administrativo a corto, mediano y largo plazo, además de realizar los cambios necesarios de manera oportuna según el resultado de los análisis que se realicen en cada mes.

En la presente investigación se consideró proporcionar una Guía de Análisis Financiero y la importancia que tiene para las empresas la creación de políticas para el buen funcionamiento administrativo de las empresas PYMES.

### **5.2 Antecedentes**

La Sociedad fundada en 1992, es una empresa que posee una larga experiencia en el negocio de las llantas. Cuenta con nueve sucursales en el centro y occidente del país, una planta reencauchadora en San Sebastián Salitrillo y cinco rutas de distribución que promueven los productos a nivel nacional.

La Entidad opera como Sociedad Anónima de Capital Variable y vende llantas nuevas, usadas, presta servicios de cambio de aceite, alineados, balanceos, servicios de mecánica rápida, entre otros.

En el transcurso de los años 2015-2021 se ha podido observar que no ha tenido crecimiento en sus utilidades y que esta no supera los \$69,855.00 sin embargo en el 2021 presento utilidades de \$207,487.00 efectos en el incremento de llantas nuevas y la mejora de los servicios de mecánica.

### 5.2.1 Tipos de ingresos

La sociedad posee diferentes tipos de ingresos entre ventas de productos y servicios, los cuales fueron implementadas con el objetivo de crear valor a la empresa y generar beneficios para los accionistas.

#### **Cuadro 1 – Participación de ingresos por cada tipo de producto o servicio.**

Como se observa en el cuadro en el rubro de llantas, la línea de nuevas varias tienen un porcentaje del 43.39%, la llanta Hankook un 19.18%, llantas usadas multimarca un 17.07%, sumando un porcentaje total de 79.63% entre los márgenes de mayor contribución están los servicios prestados con un 90.08% y los servicios de mecánica que representan el 99.08%.

*Cuadro 8– Tipo de ingresos que posee la Sociedad para el año 2021*

<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>	<b>Participación de ventas (%)</b>	<b>Margen de Contribución (%)</b>
Llantas nuevas varias	2,866,475	43.39%	33.52%
Llanta Hankook	1,267,104	19.18%	32.60%
Llantas usadas multimarca	1,127,518	17.07%	56.94%
Servicios prestados	517,798	7.84%	90.08%
Lubricantes	232,929	3.53%	29.70%
Reencauche	169,420	2.56%	24.82%
Servicios de mecánica	151,981	2.30%	99.08%
Repuestos servicios de mecánica	141,262	2.14%	43.12%
Baterías	38,017	0.58%	16.01%

Filtros	37,108	0.56%	56.02%
Otros productos y servicios	57,191	0.87%	52.22%
<b>Total</b>	<b>6,606,802</b>	<b>100.00%</b>	

Cuadro - 8 – Tipo de ingresos que posee la Sociedad para el año 2021. Fuente: Información interna de la Sociedad

*Cuadro 9– Detalle de préstamos bancarios al 31 de diciembre de 2021*

<b>Institución Otorgante</b>	<b>2021</b>
<b>Préstamos a corto plazo en bancos y financieras (Rotativo)</b>	<b>\$ 38,782.89</b>
Banco Hipotecario	\$ -
Banco de América Central	\$ 38,782.89
<b>Sobregiros bancarios</b>	<b>\$ 102,792.82</b>
Banco Cuscatlán	\$ 63,817.42
Banco G&T Continental	\$ 975.90
Banco de América Central	\$ 37,999.50
<b>Porción circulante préstamos a largo plazo (Decrecientes)</b>	<b>\$1,719,535.86</b>
Banco Hipotecario	\$1,692,329.60
Banco de América Central	\$ 27,206.26
	<b><u>\$1,861,111.57</u></b>

Cuadro - 9 – Detalle de préstamos bancarios al 31 de diciembre de 2021. Fuente: Información interna de la Sociedad

## 5.2.2 Repartición de dividendos

La empresa ha generado utilidades y se han repartido dividendos a sus accionistas, a continuación, presentamos las utilidades obtenidas durante los años 2015-2021.

*Cuadro 10– Patrimonio de la sociedad de los años 2015 al 2021*

### Valores en dólares de los Estados Unidos de América

Concepto	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Capital Social Suscritos</b>							
Saldo al inicio del período	\$1,242,910	\$1,242,910	\$1,242,910	\$1,242,910	\$1,242,910	\$1,242,910	\$1,242,910
Aumento del Capital Social	-	-	-	-	-	-	-
<b>Saldo al final del período</b>	<b>1,242,910</b>	<b>1,242,910</b>	<b>1,242,910</b>	<b>1,242,910</b>	<b>1,242,910</b>	<b>1,242,910</b>	<b>1,242,910</b>
<b>RESERVA LEGAL</b>							
<b>Reserva Legal</b>	<b>142,287</b>	<b>147,018</b>	<b>153,052</b>	<b>157,586</b>	<b>167,994</b>	<b>176,326</b>	<b>202,663</b>
<b>Utilidades no restringidas</b>							
Saldo al inicio del Ejercicio	535,165	535,165	562,646	380,217	433,102	272,305	192,161
Capitalización de Utilidades		27,480	37,571	52,886	39,203	69,855	50,395
Distribución de Utilidades			- 220,000		- 200,000	- 150,000	- 60,000
Utilidades del Ejercicio	27,480	37,571	52,886	39,203	69,855	50,395	207,487
<b>Saldo al final del período</b>	<b>562,645</b>	<b>600,217</b>	<b>433,102</b>	<b>472,305</b>	<b>342,161</b>	<b>242,556</b>	<b>390,042</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>\$1,947,842</b>	<b>\$1,990,145</b>	<b>\$1,829,065</b>	<b>\$1,872,801</b>	<b>\$1,753,065</b>	<b>\$1,661,792</b>	<b>\$1,835,615</b>
Cantidad de Acciones	108742	108742	108742	108742	108742	108742	108742
Valor Nominal	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$11.43	\$11.43
Valor Contable	\$17.91	\$18.30	\$16.82	\$17.22	\$16.12	\$15.28	\$16.88

Cuadro - 10 – Patrimonio de la sociedad de los años 2015 al 2021. Fuente: Información interna de la Sociedad

En los últimos años se observa distribución de utilidades, sin embargo, la entidad no posee una política de dividendos, con el fin de pagar las utilidades de cada periodo, y así mitigar el riesgo de descapitalizarse que le permita evaluar el pago de dividendo, sin tener que correr el riesgo de descapitalizarse y no caer en la condición de recurrir con financiamiento en los bancos para el pago de utilidades acumuladas. En el cuadro se observa como disminuyo el valor contable por acción de \$18.30 en el año 2016 a \$15.28 al año 2020, teniendo una variación de \$3.02, equivalente al 16.50%.

### 5.3 Análisis financiero de la posición de la entidad

Para tener un panorama amplio de la empresa, se efectuó un análisis financiero de los últimos siete años del 2015 al 2021 a través de los estados financieros básicos como lo son Estado de Situación Financiera y Estado de Resultado Integral, (se muestran al final del capítulo IV), así mismo se recopiló información a través de entrevistas al personal operativo, personal administrativo, y miembros de la Junta General de accionista, revisión de la información contable financiera concluyendo que la empresa debe de incluir en sus procesos de análisis financieros una plantilla que le muestre los indicadores de la situación de la empresa para la toma de decisiones.

*Cuadro 11– Efectivo al cierre del ejercicio 2015 -2021*

Efectivo y Equivalentes al cierre 2015-2021							Análisis Horizontal					
2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2021-2020	2020-2019	2019-2018	2018-2017	2017-2016	2016-2015
105,619	111,244	95,949	229,869	151,006	122,618	115,468	-5.06%	15.94%	-58.26%	52.22%	23.15%	6.19%

Cuadro - 11 – Efectivo al cierre del ejercicio 2015 -2021. Fuente: Información interna de la Sociedad

El efectivo al cierre del ejercicio ha tenido disminuciones considerables, aunque el índice de liquidez del 2021, 2020, 2019, 2018, 2017, 2016 sea -5.06%, 15.94%, -58.26%, 52.22%, 23.15% y 6.19% respectivamente, pareciera tener disponibilidad de efectivo sin embargo al final de cada año por la presentación de estados financieros se reclasifican el valor de los cheques emitidos y no pagados, a una cuenta de pasivo para su posterior reclasificación al inicio del próximo año.

Por lo tanto, es necesario crear una guía para el buen manejo de efectivo con el fin de disminuir el riesgo que pueda representarse en falta de liquidez para la empresa en el corto, mediano y largo plazo, además de poder incrementar su rentabilidad.



## **5.4 Política para el manejo de flujo de análisis de efectivo**

### **5.4.1 Objetivo General**

Establecer una Política que permita controlar el manejo de liquidez y rentabilidad de la empresa a través de la adecuada gestión de los distintos componentes del capital de trabajo, definiendo recomendaciones para su manejo y control.

### **5.4.2 Objetivos específicos**

a) Obtener con prontitud, los indicadores de corto plazo de cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

b) Definir procedimientos específicos de información que se adapten a la operatividad de la sociedad, para que la información suministrada cumpla con la función para la toma de decisiones para realizar las respectivas erogaciones de la sociedad.

c) El índice de liquidez a mantener es arriba de 1.5 al final de cada ejercicio, el cual le permita mantener un capital de trabajo solido en el corto y mediano plazo.

Se realizarán procedimientos por cada componente identificado que afecta el capital de trabajo y rentabilidad de la entidad, para el análisis e interpretación de la información financiera con el fin que el área financiera proporcione la información más cercana para la toma de decisiones.

## **5.5 Efectivo**

Comprende lo relacionado con los recursos que la empresa mantiene con una disponibilidad inmediata, tales como caja y saldos en entidades financieras.

El efectivo abarca los depósitos bancarios a la vista. Los equivalentes al efectivo son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente

convertibles en importes determinados de efectivo, estando sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor.

Administrar el efectivo de una forma adecuada es de gran importancia en la entidad; una gestión de las cuentas por cobrar y por pagar se ve reflejado en el resultado del flujo de caja.

## **5.6. Cuentas por cobrar**

Estas representan un conjunto de derechos a favor de una empresa frente a terceros por la prestación previa de un servicio o la venta de un producto. Por tanto, las cuentas a cobrar son fruto de la actividad económica diaria de la empresa.

Estas cuentas por cobrar representan un crédito que la empresa concede a sus clientes, contribuyendo así a financiar la actividad económica de aquellos. De esta manera las cuentas a cobrar representan para la empresa que concede el crédito, un dinero que está pendiente de cobrar por la venta de bienes y/o servicios. Por otro lado, para la empresa que recibe el crédito tendrán justo la consideración contraria (cuentas a pagar).

Integración de la cuenta por cobrar reflejada en el balance general año 2021(activo corriente, cuentas por cobrar) \$403,294.05

El valor que representan las Cuentas por Cobrar corresponde al saldo que al final del ejercicio reflejaban las que para su efecto se han clasificado como Cuentas por Cobrar a Clientes, Anticipos a Proveedores del Exterior y Deudores Varios, siendo el mayor valor reflejado el que corresponde a los pagos realizados por anticipado a proveedores del exterior en base a las diferentes políticas con las que se trabaja ya sea por pago anticipado para embarque de la mercadería, anticipo para inicio de producción, reposición de fondo anticipado para recolección y selección de mercadería lo cual representa el 56% y el resto está conformado según detalle siguiente:

*Cuadro 12– Detalle del rubro de cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2021*

<b>Concepto</b>	<b>2021</b>
Cuentas por cobrar comerciales	\$ 146,968.15
Anticipos a proveedores del exterior	224,420.82
Cheques rechazados	291.60
Tarjetas de crédito	8,233.69
Diversos	23,379.79
<b>Total</b>	<b>\$ 403,294.05</b>

Cuadro - 12 – Detalle del rubro de cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2021.

Fuente: Información interna de la Sociedad

*Cuadro 13– Detalle de antigüedad de cuentas por cobrar comerciales al 31 de diciembre de 2021*

<b>Concepto</b>	<b>2021</b>
De 1 a 90 días	\$ 62,630.94
De 91 a 180 días	84,337.21
<b>Total</b>	<b>\$ 146,968.15</b>

Cuadro - 13 – Detalle de antigüedad de cuentas por cobrar al 31 de diciembre de 2021.

Fuente: Información interna de la Sociedad

Como se puede observar existen cuentas por cobrar con periodos de recuperación muy tardados, por lo que afecta a la empresa con relación al tema de liquidez.

### **5.7. Cuentas por pagar**

Cuentas por pagar a proveedores, se cancelan en promedio a 28 días, sin embargo, debido a que este componente refleja una salida de dinero importante y que afecta el flujo de caja, diario, mensual etc. es relevante poner atención y revisar los convenios o acuerdos con los principales proveedores, para obtener un periodo más extenso de sus cuentas, con esto mejoraría la buena de gestión en el flujo.

## **5.8 Elaboración de herramientas para la propuesta de la guía**

Se presentan herramientas de acuerdo con el modelo de negocio de la empresa, con el fin que éstas sean aplicables a la principal línea de negocio compra y venta del rubro de ventas y compra de llantas, una política de dividendos en general adecuada para la entidad. Estos son los principales rubros donde se ha determinado el principal problema en la gestión del efectivo.

### **5.8.1 Propuesta de políticas para el manejo de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y una política de dividendo**

Los accionistas deben prepararse para tomar las mejores decisiones en el negocio, para poder trazar el camino a seguir y poder maximizar su rentabilidad y tener un buen manejo de su liquidez, esto principalmente se debe realizar un análisis en los componentes claves que tienen un gran impacto.

Para lo cual se propone que la empresa debe de considerar los siguientes puntos a seguir para obtener una buena gestión de liquidez y rentabilidad, de esta manera podrá maximizar sus utilidades de una forma gradual en cada año.

Puntos a mejorar y reforzar para la sociedad para tener éxito en los resultados del corto, mediano y largo plazo, que no les afecte en el capital de trabajo que se necesita para operar día a día, como se sabe que la sociedad tiene bastante liquidez, es importante no dejar a un lado el análisis de determinados rubros ya que puede caer en una necesidad de capital de trabajo lo cual lo llevaría a financiarse con préstamos de no poder evaluar la situación con anticipación, debido a esto proponemos lo siguiente:

1. Política de cuentas por cobrar
2. Política de cuentas por pagar
3. Política de dividendos
4. Política de flujo de inversión.

#### **5.8.1.1 Política de cuentas por cobrar**

Actualmente la sociedad no posee una política de cuentas por cobrar definida, sin embargo existe un acuerdo de palabra con su principal cliente que las cuentas serán canceladas en un periodo de 30, 45 y 60 días, en la evaluación realizada a los principales ratios de cuentas por cobrar de los ejercicios 2015-2021 determinamos un periodo promedio de cobro de 55 días, el cual tiene un impacto significativo en el flujo de caja en el corto y mediano plazo, por tanto la propuesta de una política de cuentas por cobrar va encaminada con el objetivo de que se cumpla los días establecidos para el cobro de 40 días. Se propone una disminución en los días de cobro, de esta manera se tendrá mucho mayor liquidez y la sociedad se verá en disminución de las condiciones de créditos rotativos para suplir necesidades en el corto plazo.

#### **5.8.1.2 Política de cuentas por pagar**

La sociedad no posee una política de cuentas por pagar, estas son canceladas a los proveedores en lapsos cortos de tiempo, la sociedad evalúa la capacidad que pueda abastecer de sus productos con los proveedores, entre más entregas realicen los pagos son más rápidos, estas presentan un promedio de pago en los documentos de 21 días en los ejercicios 2015-2021, proponemos alargar el periodo promedio de pago a 35 días, con esto dará más flujo para capital de trabajo en el corto y mediano plazo.

#### **5.8.1.3 Política de dividendos**

La empresa paga sus dividendos a sus accionistas todos los años, de las utilidades obtenidas de ejercicios anteriores, en la evaluación a sus estados financieros y flujo de los ejercicios 2015-2021, específicamente en el flujo de caja se determinó que la distribución de dividendos al inicio del año representa un monto considerable que resta para capital de trabajo, sin embargo se propone para este elemento definir una política de dividendos que tenga como objetivo una distribución sin comprometer el capital de trabajo en el corto plazo y mediano plazo.

#### **5.8.1.4 Política de inversión**

La política de inversión es un elemento de esencial importancia para el accionista. Entender la política de inversión le permitirá obtener una serie de beneficios al inversor. Beneficios, todo sea dicho, que no son únicamente monetarios.

Conocer la política de inversión aporta los siguientes conocimientos con sus subsiguientes beneficios:

**Riesgo:** Cuando un inversor conoce y entiende la política de inversión del fondo en el que invierte conoce también sus riesgos. Cuando una persona conoce los riesgos de una inversión sabe en todo momento, si pérdidas temporales son normales o no.

**Rentabilidad:** De la misma manera, los fondos establecen rentabilidades objetivo. Así, si obtenemos una rentabilidad de un 4% durante un año y la rentabilidad objetivo era un 3%, sabemos que estamos en un buen fondo.

**Horizonte temporal:** Uno de los factores más importantes es conocer el horizonte de temporal. No es lo mismo un fondo garantizado cuyo horizonte temporal puede ser de 1 año, que un fondo valué que tendrá un horizonte temporal mucho más largo. Con lo cual, es de vital importancia si queremos conseguir los objetivos de rentabilidad, que mantengamos nuestro dinero el mínimo de tiempo establecido.

### **5.9 Aplicación de políticas cuentas por cobrar, cuentas por pagar y política de dividendos**

#### **5.9.1 Política de cuentas por cobrar**

La correcta gestión de las cuentas por cobrar es clave para la salud financiera de cualquier entidad, ya que es uno de los componentes de la liquidez de corto y mediano plazo en el ciclo de efectivo, la velocidad a la cual se convierte de nuevo en efectivo depende mucho de factores como, la política de créditos de

la empresa y sus políticas de cobranza. Una buena gestión de las cuentas por cobrar y determina en gran medida el éxito o fracaso de las entidades, ya que esto depende en gran medida de la generación de fondos.

Se recomienda la política de crédito con el fin de mejorar los días promedio de cobro para poder hacer una buena gestión de la liquidez que contribuya al capital de trabajo de la sociedad.

**Misión:**

Aumentar el indicador de rotación de cuentas por cobrar y disminuir el periodo promedio de cobro.

**Objetivo:**

Con la mejora en el indicador, se busca tener mayor liquidez en el corto plazo que sirva para capital de trabajo, sin tener que usar fuentes de financiamiento.

**Alcance:**

Esta política aplica a la empresa, siendo la Junta Directiva, los principales responsables de darle cumplimiento para alcanzar los mejores resultados que permitan su aplicabilidad. Dicha política es aplicada a las cuentas por cobrar que se originan de las ventas al crédito que realizan.

**5.9.1.1 Generalidades**

1. La junta directiva, aprobará la política de cuentas por cobrar de la entidad.
2. Los accionistas serán los responsables de someter a consideración el cambio de las cuentas por cobrar.
3. Será aplicable a las cuentas por facturación de llantas y servicios
4. Los objetivos que debe impulsar la política de cuentas por cobrar son:
  - Aumentar la rotación de cuentas por cobrar el mayor número de veces que se pueda en el año.
  - Disminuir el promedio de cobro de días

### **5.9.1.2 Tipos de crédito**

El crédito aplica para las siguientes modalidades.

Cuentas por cobrar originadas por venta de llanta nuevas, se establece que la recuperación de las cuentas por cobrar es de 40 días.

Cuentas por cobrar originadas por facturación de servicios, se establece que la recuperación será de 30 días.

### **5.9.1.3 Registro de cuenta por cobrar**

En el registro de cuentas por cobrar se clasifican las siguientes: facturación de servicio y facturación de venta de llantas.

### **5.9.1.4 Facturación servicios**

La cuenta por cobrar queda registrada a partir de la emisión del documento fiscal de venta al crédito por cada sucursal o su origen por venta directa de bodega general, que se entrega de forma inmediata al encargado de cada departamento que solicita el servicio, encargado firma de autorizado el documento y se emite el Quedan para cobro 30 días o según convenga en tiempos menores según la negociación.

### **5.9.1.5 Facturación de productos**

La cuenta por cobrar queda registrada a partir de la emisión del documento fiscal de venta al crédito por cada sucursal o su origen por venta directa de bodega general.

#### **5.9.1.5.1. Cobranza**

La cobranza de los documentos por cobrar se clasifica en: servicios y productos.



#### **5.9.1.5.1.1 Servicios**

Una vez cumplidos los 30 días de emitido los documentos, el encargo de gerentes de sucursal tienen que verificar con una semana anticipada la antigüedad de cuentas por cobrar y notificar al gerente financiero que documentos están próximos a cumplir los 30 días de crédito, para que pueda notificar al encargado de cuentas por cobrar para que realice las que sean canceladas dichas facturas durante el periodo correcto y que este no afecta el flujo de caja.

#### **5.9.1.5.1.2 Producto**

Una vez cumplidos los cuarenta 40 días de emitido los documentos, los gerentes de sucursal tiene que verificar con una semana anticipada la antigüedad de cuentas por cobrar y notificar al gerente financiero que documentos están próximos a cumplir los 40 días de crédito para que este notifique al encargado de cuentas por cobrar que gestione la cancelación de dichas facturas durante el periodo correcto y que este no afecta el flujo de caja.

#### **5.9.1.6 Monitoreo de indicadores en el estado de situación financiera**

Gerente Financiero al cierre de cada periodo tiene que evaluar los siguientes indicadores financieros.

1. Rotación de cuentas por cobrar al cierre de cada periodo y el acumulado.
2. Comportamiento de los días promedio de cobro al final de cada periodo y el acumulado.

Con el análisis efectuado se pretende monitorear el comportamiento de las cuentas por cobrar, en el caso que no se cumplan los días de cobro establecidos, gerente financiero tomara acciones, solicitando reuniones con los gerentes de sucursal, encargado de cuentas por cobrar, por los saldos significativos que puedan afectar los resultados de la disponibilidad de efectivo.

## **5.9.2 Política de cuentas por pagar**

### **Misión:**

Disminuir el indicador de rotación de cuentas por pagar y aumentar el periodo promedio de pago.

### **Objetivo:**

Con la mejora en el indicador, se busca tener mayor liquidez en el corto plazo que sirva para capital de trabajo, sin tener que comprometer la negociación (compra de llantas) con el pago a nuestro proveedor.

### **Alcance:**

Esta política aplica a la empresa, siendo la Junta Directiva y Administración, los principales responsables de darle cumplimiento para alcanzar los mejores resultados que permitan su aplicabilidad.

#### **5.9.2.1 Generalidades**

1. La Junta Directiva, aprobará la política de cuentas por pagar y modificaciones de la entidad.
2. Sera aplicable a las cuentas por pagar locales.
3. Los objetivos que debe impulsar la política de cuentas por pagar son:
  - Disminuir la rotación de cuentas por pagar el menor número de veces que se pueda en el año.
  - Mejorar la disponibilidad del flujo de caja.

#### **5.9.2.2 Tipos de crédito**

El crédito aplica para las siguientes modalidades.

Cuentas por pagar a proveedores de equipos tecnológicos y servicios será 30 días.

Cuentas por pagar originadas por productos terminados, aceites, filtros, válvulas, rines etc., Será de 35 días.

#### **5.9.2.2.1 Registro de cuenta por pagar**

El registro de la cuenta por pagar se realizará cuando exista evidencia real de la recepción del bien o servicios prestado por el acreedor o proveedor.

##### **5.9.2.2.1.1 Registro de cuentas por pagar de equipo tecnológico y servicios**

La cuenta por pagar queda registrada a partir de la emisión del quedan por la entrega del documento fiscal entregado por el proveedor con las debidas firmas autorización, recepción del servicio y orden de compra.

##### **5.9.2.2.1.2 Registro de cuentas por pagar de productos**

La cuenta por pagar queda registrada a partir de la emisión del quedan por la entrega del documento fiscal entregado por el proveedor con las debidas firmas autorización, recepción de producto y orden de compra.

#### **5.9.2.3 Pago**

El pago para se realizará por medio de cheque o transferencia bancaria de la siguiente manera: productos tecnológicos y servicios

##### **5.9.2.3.1 Productos tecnológicos y servicios**

Una vez cumplidos los 30 días desde el registro, el auxiliar de egresos debe tener programado con una semana anticipada los documentos a cancelar que tendrán vencimiento, el cual deberá estar contemplado en el flujo de caja. Los pagos se realizarán por medio de cheque o transferencia bancaria a cuenta del proveedor.

### **5.9.2.3.2 Productos**

Una vez cumplidos los 35 días desde el registro, el auxiliar de egresos debe tener programado con una semana anticipada los documentos a cancelar que tendrán vencimiento, el cual deberá estar contemplado en el flujo de caja. Los pagos se realizarán por medio de cheque o transferencia bancaria a cuenta del proveedor.

### **5.9.2.4 Monitoreo de indicadores en el estado de situación financiera**

Gerente Financiero al cierre de cada periodo tiene que evaluar los siguientes indicadores financieros.

1. Rotación de cuentas por pagar al cierre de cada periodo y el acumulado.
2. Comportamiento de los días promedio de pago al final de cada periodo y el acumulado.
3. Cheques pendientes de cobro por los proveedores con antigüedad mayores 6 meses con el fin de garantizar que no exista la duplicidad de pagos.

Con el análisis efectuado se pretende monitorear el comportamiento de las cuentas por pagar, en el caso que no se cumplan los días de pago establecidos, el gerente financiero tomará acciones para poder llegar a los días promedio de pago establecido, para el cumplimiento de los objetivos.

### **5.9.3 Política de dividendos**

La política de dividendos forma parte de las decisiones a tomar en las empresas, por el impacto financiero que estas pueden tener. El llevar a cabo una inversión siempre se realiza con el objetivo de obtener rendimientos, en este agregar valor a la empresa.

#### **5.9.3.1 Aspectos que impactan en la política de dividendos**

La Junta Directiva y la Administración de la sociedad deberán tomar la mejor decisión sobre el valor que se deberá pagar de las utilidades generadas del ejercicio

o de los ejercicios acumulados a través de una política de dividendos basados en una buena planificación financiera que no afecta la liquidez de la entidad para capital de trabajo.

Normalmente las empresas no tienen una política establecida sobre el tratamiento de pago de dividendos, es necesario fijar y adoptar una, que vaya relacionado a las estimaciones y que estas se ven afectadas por la operatividad de la empresa y las futuras necesidades de financiamiento que requieran para periodos futuros.

La Sociedad no posee una política de dividendos y por tanto cada año se ve con la dificultad de efectivo y se ve en la necesidad de contratar préstamos para cubrir la necesidad de efectivo para sus obligaciones.

Es por lo que existen aspectos a considerar para la formulación de una política de dividendos que este de acorde a la realidad que vive la entidad sin perjudicar la liquidez para el capital de trabajo.

- Definir el % adecuado que se capitalizara según las condiciones de la empresa en cada año.
- Monitorear minuciosamente el flujo de caja todo el año.
- Realizar el análisis de la posición financiera de la Sociedad a través de un resumen que plasme las causas que no se puede distribuir el total de las utilidades obtenidas a cada accionista
- Mantener un mínimo de efectivo de US\$50,000.00 dólares después de haber decretado el pago de dividendos, estos serán determinados desde el flujo de caja el cual tendrá que ser expuesto por la administración a la Junta Directiva.

Ante estos criterios expuestos anteriormente sobre los aspectos que impactan la determinación de la política de dividendos para la Sociedad podemos determinar que la entidad puede adoptarla.

### **5.9.3.2 Propuesta de política de dividendos**

#### **Objetivo:**

Establecer los lineamientos a seguir, para la toma de decisiones de futuras inversiones, adquisición de fuentes de financiamiento, así como también tomar en cuenta el crecimiento de las utilidades generadas en cada ejercicio, todo esto debe ser analizado con el fin que la empresa no se afecte su liquidez financieramente.

#### **Alcance:**

Esta política aplica a la Sociedad, siendo la Junta Directiva o la Administración, los principales responsables de darle cumplimiento.

La Junta Directiva será responsable de mantener vigente esta Política, debiendo de revisar y actualizar su contenido de acuerdo con la realidad financiera y entorno.

La administración podrá hacer recomendaciones, y serán consideradas siempre y cuando sean para el beneficio general de los accionistas, para el fortalecimiento financiero de la entidad.

#### **5.9.3.2.1 Política general de dividendos**

1. La Junta Directiva, aprobará la política de dividendos de la entidad.
2. Los objetivos principales de la política de dividendos son:
  - a) Asegurar el pago de dividendos a los accionistas.
  - b) Mantener la solvencia y liquidez de la entidad.
3. El cumplimiento de la política de dividendos deberá estar acorde a los objetivos de la empresa.
4. Las utilidades que no se repartan serán capitalizadas, este porcentaje se dará a conocer previo análisis financiero realizado por la administración y discusión con la Junta Directiva.
5. La entidad podrá repartir las utilidades cuando se cumpla con el índice de liquidez o prueba acida (activo corriente – inventario/pasivo corriente), el cual

tendrá que ser mayor a 1.5, al finalizar el ejercicio. Estos análisis se deberán hacer con anterioridad al cierre del ejercicio y con las proyecciones necesarias que no afecten la operatividad de la empresa.

6. La Junta Directiva revisara por lo menos cada dos años, la política de dividendos para su validación y continuidad de acuerdo con los resultados.
7. La entidad sólo puede distribuir sus utilidades una vez que hayan sido decretadas como dividendos.

El pago se realizará vía transferencias a las cuentas bancarias proporcionados por los accionistas.

#### **5.9.4 Política de Inversiones**

##### **Misión**

Contribuir a que las inversiones se realicen bajo un esquema sistemático con el fin de incrementar el valor de la empresa.

##### **Objetivo**

Establecer la normativa que deba sustentar la preparación, presentación, aprobación, y seguimiento de un proyecto de inversión de forma tal que se culmine bajo los términos presentados y en el ejercicio aprobado, con el propósito de lograr los objetivos planteados en la estrategia general de la empresa y asimismo elaborar la evaluación financiera que permita visualizar el horizonte de flujos de efectivo que se generen del proyecto.

##### **Alcance**

Esta política tiene cobertura y obligatoriedad para todas las áreas de la empresa que tienen responsabilidad en el desarrollo de un proyecto de inversión. Además, delimita la viabilidad de un proyecto a un plazo no mayor de cinco años.

#### **5.9.4.1 Generalidades y definición**

Se considerará como inversión el desembolso de recursos financieros de origen propio o externo para la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa.

Toda inversión debe estar fundamentada en la estrategia de la empresa.

- Establecer el mecanismo que permita medir el beneficio proyectado de una inversión versus el beneficio real de esta misma.
- Establecer la normativa para replantear juntamente con los proyectos de inversión nuevos, todos aquellos que no se ejecutaron en el periodo para el cual fueron aprobados, con el propósito de asegurar el uso eficiente y eficaz de los recursos económicos de la empresa. Debe partirse de la base que todo proyecto de inversión debe ser ejecutado en su período presupuestario correspondiente.
- Establecer los lineamientos para la fase de aprobación de un proyecto de tal manera que se defina con claridad qué se va a ejecutar, en qué orden de prioridad, en qué tiempo, y cómo será su financiamiento.

#### **5.9.4.2 Metodología**

Para la estructuración de un proyecto de inversión deberá utilizarse el "Procedimiento para la Presentación de Proyectos de Inversión".

Tomando en cuenta que se debe visualizar la recuperación de la inversión en un plazo no mayor a cinco años, todo proyecto de inversión debe contener al menos los siguientes parámetros.



### 5.9.4.3 Hoja de autorización

Formato de presentación de hoja de autorización. (ver anexo 5 ampliado)

#### HOJA DE AUTORIZACION

FECHA:

Empresa <input type="text"/>	<input type="text"/>	Presupuestado: <input type="text"/>	<input type="text"/>
Nombre del Proyecto: <input type="text"/>	<input type="text"/>	Solicitado: <input type="text"/>	<input type="text"/>

Valores incluyen IVA

Objetivo:	<input type="text"/>
Descripción:	<input type="text"/>

Proveedor:	<input type="text"/>	Años de garantía:	<input type="text"/>
Tipo de Proveedor:	<input type="text"/>	Naturaleza de la Inversión:	<input type="text"/>
Prioridad de la Inversión:	<input type="text"/>	Inversión Presupuestada:	<input type="text"/>
Destino de la Inversión:	<input type="text"/>	Moneda de Compra:	<input type="text"/>
Vida útil técnica (años):	<input type="text"/>	Vida útil fiscal (años):	<input type="text"/>

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	VALOR
<b>Subtotal:</b>	\$ -	<b>Flete y C</b>	\$ -
<b>Descuento:</b>	\$ -	<b>Impuesto IVA</b>	\$ -
<b>Total Inversión:</b>	\$ -	<b>Gran Total</b>	\$ -

ECONOMÍA ESPERADA Y AUTORIZACIONES				
DESCRIPCIÓN DE LA ECONOMÍA ESPERADA	VALOR ANTERIOR	VALOR ACTUAL	Ahorro anual esperado	
TIR	VAN del Proyecto	Plazo Recup. Años		

\_\_\_\_\_  
GERENTE FINANCIERO

\_\_\_\_\_  
GERENCIA GENERAL

### 5.9.4.4 Presupuesto y cotizaciones

Es sumamente importante la sustentación de la información (cotizaciones, presupuestos, etc.) (ver anexo 6 ampliado)

<b>Nombre del Proyecto de Inversión:</b>			
<b>TEORICOS</b> (Datos Presupuestados)		<b>REALES</b> (Datos para aprobación)	
Inversión Total (con IVA):	<input type="text"/>	Inversión Solicitada (con IVA):	<input type="text"/>
Fecha de Compra de la Inversión:	<input type="text"/>	Fecha de Aprobación de Hoja de Inversión:	<input type="text"/>
Fecha de Inicio de Instalación:	<input type="text"/>	Fecha de Compra de la Inversión:	<input type="text"/>
Fecha de Fin de Puesta en Marcha:	<input type="text"/>	Fecha de Inicio de Instalación:	<input type="text"/>
		Fecha de Fin de Puesta en Marcha:	<input type="text"/>

<b>PROVEEDORES CONSIDERADOS</b> (Datos Presupuestados)			<b>PROVEEDORES CONSIDERADOS</b> (Datos para aprobación)				
	<b>Nombre</b>	<b>Monto Ofertado</b>	<b>Fecha de Oferta</b>		<b>Nombre</b>	<b>Monto Ofertado</b>	<b>Fecha de Oferta</b>
Proveedor 1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Proveedor 2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Proveedor 3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

<b>Check List</b> (Datos Presupuestados)				
	<b>Cantidad de años</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
Años de Garantía de los Equipos:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Procedimientos de Mantenimiento Preventivo:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Capacitación de Operación de Maquinaria:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Manuales de Operación:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Manuales de Repuestos:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Planos Eléctricos:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Planos Mecánicos:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Kit de Repuestos Originales:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Contratos de Mantenimiento Preventivo:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Herramientas:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Obra Civil:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Obra Eléctrica:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Instalación:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Puesta en Marcha:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Dispositivos de Autodiagnóstico:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Dispositivos de Auto lubricación:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Hay Referencias Locales:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Contrato Legal o Equivalente:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

### 5.9.4.5 Calendarización

Calendarización de la ejecución mediante la utilización de Diagrama de Gantt.

CRONOGRAMA DE EJECUCION DE PROYECTO																
Nombre del proyecto ▶ <input type="text"/>																
Mes de Inicio del Proyecto ▶ <input type="text" value="enero-23"/>																
Mes de finalización del Proyecto ▶ <input type="text" value="enero-23"/>																
EMPRESA																
Núm	Tarea	Inicio	Final	Duración (Días)	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
1	Pago de Anticipo (35%)	15-ene-23	20-ene-23	5	■											
2		20-ene-23	31-ene-23		■											
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																

Los proyectos de largo plazo preferiblemente deberán ser financiados con recursos de largo plazo, siendo un factor determinante que dichos financiamientos no deberán exceder el tiempo de recuperación de este.

#### 5.9.4.6 Justificación financiera

Justificación financiera (VAN y TIR) (ver anexo 7)

<b>Nombre de la Inversión :</b>												
<b>Monto Total de la Inversión</b>	\$	-										
Inversión en equipos (sin IVA)	\$	-										
Inversión en instalaciones (con IVA)	\$	-										
<b>Datos de la inversión</b>												
Tasa de Oportunidad (WACC)												
Vida útil de la inversión												
Monto anual de depreciación	\$	-										
<b>INVERSION</b>												
	\$	-										
<b>INGRESOS</b>												
	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Venta US\$			\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
<b>EGRESOS</b>												
	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Ahorro de energía			\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Ahorro en mantenimientos			\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Gastos Financieros			\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Costos de Oportunidad			\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Depreciación Acumulada			\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
<b>Subtotal</b>	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Impuesto Sobre la Renta			\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
<b>Flujo de Efectivo</b>	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
<b>Más:</b>												
Depreciación Acumulada			\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
Valor residual											\$	-
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
<b>VAN</b>		\$	-									
<b>TIR</b>												
<b>Tiempo de retorno</b>												

Análisis del entorno externo adecuado al proyecto (permisos legales, estudios de mercado, etc.).

### 5.9.4.7 Costo de ciclo de Vida

Se utilizará la metodología "Costo de ciclo de Vida" (LCC), para la presentación y/o evaluación de los proyectos de inversión. (ver anexo 8 ampliado)

Nombre del Proyecto:			
		Inversión solicitada	
Fecha:		Años De Vida Útil	Años
División:		Inversión Solicitada	USD \$\$
Empresa:		Costo Situacion Actual	USD \$\$
Solicita:		Costo Alternativa Seleccionada	USD \$\$
Elabora:		Ahorro En "N" Años	USD \$\$
Metodología:	Life Cycle Cost	Ahorro Anual Sin Impuestos Sobre La Renta	USD \$\$
Ejercicio:		Tiempo De Recuperación De Inversión	AÑOS
		TIR	TIR
Cuenta		Situación Actual	
Sub-Cuenta		Alternativa de Inversión	
		Inversión Inicial	Inversión Inicial
		Costo de Operación	Costo de Operación
		Ingresos adicionales	Ingresos adicionales
		LCC Total=	LCC Total=
		Años	Años
Inversión	Costo Inversión Inicial (Especificación/Detalle)		\$ - \$ -
Ahorro	Costo de Operación Anual		
Ahorro			
Perdida			
Ingresos			

El análisis de coste de ciclo de vida, conocido como LCC (Life Cycle Costing), comprende una serie de procesos que buscan estimar cuánto dinero aproximado se gastará en un activo desde el momento de su adquisición.

Este análisis cubre todos los costos del activo desde el momento en que se compra hasta el momento en que expira su vida útil.

También incluye el precio de la compra, costo de instalación, cualquier posible costo operativo de rutina, mantenimiento, actualización, y finalmente, el valor restante, tanto residual como de rescate.

El costo de comprar, usar, reusar y mantener un activo comercial se suma, ya sea que se esté comprando un auto, una computadora, etc.

En cualquier caso, se debe considerar y presupuestar cada costo futuro del activo.

Los procesos de LCC permiten predecir mejor cuánto pagará la empresa cada vez que adquiera un nuevo activo.

Para calcular el LCC de un activo, se deben estimar los siguientes gastos:

- Precio de adquisición
- Instalación
- Uso
- Mantenimiento
- Financiamiento (préstamo)
- Depreciación
- Disposición

Una vez obtenidos estos datos, se debe sumar cada gasto para estimar al total.

Para simplificar este proceso, es útil repasar la diferencia entre los costos fijos y los costos variables:

<b>Costos fijos</b>	<b>Costos variables</b>
Son todos esos gastos que se mantienen sin cambio relativos cada mes.	Son los gastos que no se mantienen estables, por lo que cambian cada mes.

Para aplicar el LCC, se comienza sumando los costos fijos y, luego, se calculan los costos variables.

Al estimar el coste de ciclo de vida de un producto, se pueden tener acceso a un panorama que no se ve reflejado en el precio de compra.

Los costos se pueden calcular sobre la base del ciclo de vida de un producto.

Tener en cuenta el coste del ciclo de vida significa considerar todos los gastos que se harán durante la vida útil del activo, y esta información puede salvar a un negocio de la quiebra.

### **Niveles de Autorización**

El monto total de las inversiones anuales será establecido bajo los parámetros que la Junta Directiva determine. El propósito será garantizar la operatividad de la empresa y darle seguimiento a la visión estratégica del negocio.

Todo desembolso cuyo destino sea el financiamiento de inversiones aprobadas, deberá contar con las revisiones y autorizaciones respectivas plasmadas en el procedimiento correspondiente.

### **5.9.5 Guía de índices y ratios financieros**

#### **Misión**

Contribuir a que la empresa cuente con una herramienta de mecanismo que sirva para la toma de decisiones.

#### **Objetivo**

Establecer una plantilla que sustente los datos históricos de la empresa, basados en estados financieros y datos estadísticos de control.

#### **Alcance**

La guía tiene es obligatoria de realizarla la administración cada mes y la junta directiva de analizarla y revisarla.

#### **5.9.5.1 Generalidades y definición**

Se considerará como ratios y índices todos aquellos indicadores que ayuden a darle valor a la empresa para ello se le dará continuidad al análisis financiero que se realizó en el capítulo IV (por medio de plantilla de Excel) del posicionamiento y estado de la empresa.

De los indicadores el mas importantes para el inversionista es el EVA:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{WACC} * \text{capital invertido})$$

	2021
<b>NOPAT</b>	<b>\$ 449,456</b>
Pasivo	\$ 1,758,319
Patrimonio	\$ 1,835,615
<b>Capital Invertido</b>	<b>\$ 3,593,934</b>
<b>WACC</b>	<b>12.42%</b>
<b>EVA</b>	<b>\$ 3,051.67</b>

Si el EVA es mayor que cero es que se está incrementado valor a la empresa.

El EVA Representa el valor que queda en la empresa después de haber descontado del total de ingresos todos los gastos, incluyendo todos los costes del capital.

Uno del objetivo de un Administrador es de aumentar el valor de los accionistas. Aumentar el valor de los accionistas pasa por aumentar el valor de la empresa, es decir, o bien por el incremento de las acciones o del EVA.

Las estrategias que podemos seguir para incrementar el EVA surgen de modificar algunos de los tres componentes.

- Aumentar el NOPAT
- Reducir el Activo Neto
- Reducir el WACC

Para aumentar el Beneficio de explotación después de impuestos, tenemos varias posibles acciones:

- Incrementar las Ventas.
- Reducir Gastos Fijos.

- Gastos Variables.

Para reducir el Activo Neto podemos seguir las siguientes acciones:

- Eliminar las inversiones improductivas.
- Apostar por Inversiones que generen un retorno por encima del WACC.
- Reducir las Necesidades Operativas de Fondos a través de una mejora en la gestión del almacén, clientes y proveedores.

El Activo Neto es todo lo que la empresa tiene invertido y que le supone un coste. Es por este hecho que debe estar correctamente dimensionado si queremos maximizar el valor de la empresa.

La gestión del activo Neto es otra de las funciones a las que se enfrenta el Gerente Financiero. Este debe cuidar que todas las inversiones tengan un retorno superior al Coste del Capital.



## CONCLUSIONES

- Con la creación de una guía de análisis administrativa y financiera para el adecuado manejo en las empresas PYMES que se dedican al rubro de compra-venta de llantas, es importante que, después de la creación e implementación sea considerada dentro de la planeación estratégica que realiza la alta dirección para el logro de los objetivos de corto, mediano y largo plazo. Al utilizar esta herramienta se estarían enfocando los resultados en maximizar las utilidades y estar preparados para mitigar los resultados no deseados en el futuro.
- Con la implementación de la guía de análisis administrativa y financiera se logra identificar oportunidades de mejora en la organización lo que permitirá generar valor para los accionistas, la administración debe considerar cambios principalmente en las políticas de los rubros que son susceptibles al flujo de caja como las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, política de dividendos, y política de inversión las cuales deben de estar orientadas al logro de los objetivos de la planeación estratégica.
- Con el diseño de la guía de análisis administrativa y financiera para el adecuado manejo en las empresas PYMES que se dedican al rubro de compra-venta de llantas se logra tener una proyección de los resultados que permitirá tomar a la brevedad decisiones, durante la etapa de la ejecución se puede valorar si es viable o si es necesario cambios en alguna estrategia debido al entorno económico y empresarial son constantes y la empresa debe de adaptarse para lograr sus metas y objetivos deseados.
- La empresa sujeta de estudio no cuenta con una herramienta de divulgación, de sus normativas y políticas, para que la administración y sus empleados operativos consulten como proceder con las diversas actividades y procesos.

## RECOMENDACIONES

- Al considerar la implementación de la guía de análisis administrativa y financiera, para el adecuado manejo en las empresas PYMES tendrán la ventaja de obtener información fiable y con estimaciones cercanas que ayuden al buen manejo de la liquidez y rentabilidad de los accionistas de la entidad, por tanto, se requiere que el personal operativo, administrativo y accionistas las conozcan y entiendan para que se logren los resultados deseados.
- Crear con el apoyo de sistemas informáticos, una intranet con el fin de la administración y los empleados involucrados en los procesos tenga acceso a consultar la normativa autorizada para el funcionamiento de la empresa.
- Para lograr el cumplimiento de resultados esperados la administración y los accionistas deben de comprender que es un negocio en marcha y que la tendencia del rubro de llantas está en constante dinamismo por lo que se deben hacer los ajustes necesario para superar las dificultades financieras que se encuentren, mitigar los riesgos y encaminarse hacia los objetivos que maximicen los resultados que incrementen el valor a la empresa.
- Es necesario que se realicen revisiones periódicas y cambios a la guía según las necesidades o conforme lo requiera la operatividad de la empresa, para que se logren los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANAYELI. (31 de MAYO de 2009). <http://anayeli-organizacion.blogspot.com/2009/05/organizacion-lineal-o-militar.html>.  
Obtenido de <http://anayeli-organizacion.blogspot.com/2009/05/organizacion-lineal-o-militar.html>: <http://anayeli-organizacion.blogspot.com/2009/05/organizacion-lineal-o-militar.html>
- ANAYELI. (31 de mayo de 2009). *Organización*. Obtenido de Organización: <http://anayeli-organizacion.blogspot.com/2009/05/por-equipo-de-trabajo.html>
- Brigham, S. B. (2015). Fundamentos de Administración Financiera 14a Ed. En S. B. Brigham, *Fundamentos de Administración Financiera 14a Ed* (pág. 40). México: Cengage Learning Editores S.A .
- C., J. D. (03 de diciembre de 2006). *Pymes Futuro*. Obtenido de Pymes Futuro: <https://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm#:~:text=Se%20entiende%20por%20PUNTO%20DE,la%20sumatoria%20de%20costos%20totales>.
- Ceja, G. G. (2012). *Planeación y Organización de Empresas*. México: McGRAW.HILL.
- Chavero, A. (22 de abril de 2009). *La transformación hacia la organización en red*. Obtenido de La transformación hacia la organización en red: <http://achavero.blogspot.com/2009/04/la-transformacion-hacia-la-organizacion.html>
- CONAMYPE. (20 de DICIEMBRE de 2018). <https://www.conamype.gob.sv/blog/2018/12/20/mas-de-300-mil-micro-pequenas-empresas-y-emprendimientos-registra-ultima-encuesta-de-la-mype/>.  
Obtenido de <https://www.conamype.gob.sv/blog/2018/12/20/mas-de-300-mil-micro-pequenas-empresas-y-emprendimientos-registra-ultima-encuesta-de-la-mype/>: <https://www.conamype.gob.sv/blog/2018/12/20/mas-de-300-mil-micro-pequenas-empresas-y-emprendimientos-registra-ultima-encuesta-de-la-mype/>
- euroinnova. (s.f.). <https://www.euroinnova.sv/blog/que-es-una-politica-empresarial>.  
Obtenido de <https://www.euroinnova.sv/blog/que-es-una-politica-empresarial>: <https://www.euroinnova.sv/blog/que-es-una-politica-empresarial>

- FINCOWSKY, E. B. (2009). ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Tercera edición. En E. B. FINCOWSKY, *ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Tercera edición* (pág. 542). México D.F.: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gallagher, T. J. (2001). Administración financiera Teoría y práctica. En T. J. Gallagher, *Administración financiera Teoría y práctica* (pág. 626). Bogotá. None: Prentice Hall Iberia.
- GITMAN, L. J. (2012). Principios de Administración Financiera Decimosegunda edición. En L. J. GITMAN, *Principios de Administración Financiera Decimosegunda edición* (pág. 726). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- González, M. J. (2019). Estructura Organizacional 2019. En M. J. González, *Estructura Organizacional 2019* (pág. 33). Barranquilla: Institución Universitaria Itsa (978-958-52221).
- James C. Van Horne, J. M. (2010). Fundamentos de Administración Financiera. En J. M. James C. Van Horne, *Fundamentos de Administración Financiera* (pág. 746). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- PYMES, O. (26 de febrero de 2020). *Organizatupyme.com*. Obtenido de Organizatupyme.com: <https://organizatupyme.com/la-estructura-organizativa-en-las-pymes-por-que-y-como-definirla/>
- Rodríguez, Y. P. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura. En Y. P. Rodríguez, *Organización funcional, matricial... En busca de una estructura* (pág. 13). La Habana: ECIMED.
- Rolando, L. M. (28 de octubre de 2011). <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/#:~:text=Organizaci%C3%B3n%20Funcional%20o%20de%20Taylor,menor%20n%C3%BAmero%20posible%20de%20funciones.> Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/#:~:text=Organizaci%C3%B3n%20Funcional%20o%20de%20Taylor,menor%20n%C3%BAmero%20posible%20de%20funciones.>

organizacional/#:~:text=Organizaci%C3%B3n%20Funcional%20o%20de%20Taylor,menor%20n%C3%BAmero%20posible%20de%20funciones.

Rolando., L. M. (28 de Octubre de 2011). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>

Ruth Junkin y Gustavo Pinto Decelis. (2007). Organización Empresarial para la Comercialización. En Ruth Junkin y Gustavo Pinto Decelis, *Organización Empeesarial para la Comercialización* (pág. 80). Costa Rica,: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza.

Sordo, A. I. (06 de octubre de 2021). *hubspot*. Obtenido de hubspot.: <https://blog.hubspot.es/marketing/diagrama-organizacional>

Stephen A. Ros, R. W. (2010). FUNDAMENTOS DE FINANZAS CORPORATIVAS. En R. W. Stephen A. Ros, *FUNDAMENTOS DE FINANZAS CORPORATIVAS* (pág. 970). México, D. F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Stephen A. Ross, R. W. (2012). Finanzas corporativas Novena edición. En R. W. Stephen A. Ross, *Finanzas corporativas Novena edición* (pág. 1025). México, D.F.: McGraw-Hill Companies, Inc.,.

# ANEXOS

ANEXO 1.

SOLICITUD DE INFORMACION A CONAMYPE

**De:** Luis Luna

**Enviado:** jueves, 14 de enero de 2021 08:27

**Para:** emiranda@conamype.gob.sv <emiranda@conamype.gob.sv>

**Asunto:** Solicitud de información CONAMYPE

Buenos días

Licda. Erika Miranda

Es un gusto saludarle a la vez desear le éxitos en sus labores diarias.

Le saluda Luis Ernesto Luna (estudiante) y me dirijo a usted comentándole que me encuentro en el proceso de elaboración de trabajo de grado para la Maestría en Administración Financiera de la Universidad de El Salvador y para efectos de estudio me podría apoyar con una lista empresas de Santa Ana que se dedican al rubro de compra y venta de llantas (nuevas y usadas).

El objetivo general del trabajo es explicar la situación actual de los factores que inciden en el funcionamiento operativo, administrativo y financiero de las PYMES que se dedican a la compra-venta de llantas en la ciudad de Santa Ana.

En caso de contar con la información en mención, me la podría facilitar, es de resaltar que es para efectos de estudio.

Quedo atento a su respuesta.

De antemano muchas gracias por su tiempo al presente.

Atte.

Luis Luna

## ANEXO 2.

### Solicitud de información a CONAMYPE (Segunda vez)

X Cerrar SOLICITUD



Veronica Melgar <veronica.melgar@digestyc.gob.sv>

Para: Usted



Vie 19/3/2021 12:56



Formulario\_de\_Solicitud\_de\_I...  
903 KB

Estimado.

En archivo adjunto le envié el formulario oficial para solicitar información, pidiéndole lo complete y nos lo devuelva anexando copia de su DUI, para proceder a enviarle la información respectiva

atentamente,



**Verónica Melgar**

Encargada de la Unidad Auxiliar de Enlace de Información  
Dirección General de Estadística y Censos

Teléfono: (503) 2590-2162

Correo: veronica.melgar@digestyc.gob.sv

Dirección General de Estadística y Censos

Avenida Juan Bertis No. 79, Ciudad Delgado, San Salvador, El Salvador  
Tel.(PBX): (503) 2590-2100, (503) 2590-2137

## ANEXO 3

### Respuesta de solicitud de información de parte de CONAMYPE

X Cerrar Respuesta a solicitud de información 10-2021

Estimado: Luis Ernesto Luna

Presente.

Deseándole éxitos y bendiciones en sus actividades, a través del presente remito respuesta a la solicitud de información de referencia 10-2021, presentada por su persona ante esta dependencia.

Quedo a la orden.

Atte.



**Erika Mariela Miranda**

**Oficial de Información**

Móvil: (503) 7074-7071 Teléfono: (503) 2592-9077

Correo electrónico: emiranda@conamype.gob.sv

**Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa**

19 Avenida Norte y Alameda Juan Pablo II, San Salvador, El Salvador.



## ANEXO 4

### Listados de empresas proporcionado por CONAMYE

X Cerrar **RV: Envío de Información.**



Veronica Melgar <veronica.melgar@digestyc.gob.sv>

Para: Usted



Vie 19/3/2021 15:30



Compra y Venta de llantas N...  
12 KB

Estimado  
remito la información solicitada...

atentamente,



**Verónica Melgar**

Encargada de la Unidad Auxiliar de Enlace de Información  
Dirección General de Estadística y Censos

Teléfono: (503) 2590-2162

Correo: veronica.melgar@digestyc.gob.sv

Dirección General de Estadística y Censos

Avenida Juan Berrios No. 79, Ciudad Delgado, San Salvador, El Salvador  
Tel.(PBX): (503) 2590-2100, (503) 2590-2137

#### REGISTRO ADMINISTRATIVO DE EMPRESAS AÑO 2020

CiuRV4	Actividad	NombreComercial
4530204	VENTA AL POR MENOR DE LLANTAS Y TUBOS USADOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES	K-M-I
4530103	VENTA AL POR MAYOR DE LLANTAS Y TUBOS NUEVOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES	IMPORTADORA RAMIREZ, S.A. DE C.V.
4530204	VENTA AL POR MENOR DE LLANTAS Y TUBOS USADOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES	SERVITEC

# ANEXO 5

## Hoja de autorización

### HOJA DE AUTORIZACION

FECHA:

<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; padding: 2px;">Empresa</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Nombre del Proyecto:</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> </table>	Empresa		Nombre del Proyecto:		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; padding: 2px;">Presupuestado:</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Solicitado:</td> <td style="border: 1px solid black; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="padding: 2px; font-size: 8px;">Valores incluyen IVA</td> </tr> </table>	Presupuestado:		Solicitado:		Valores incluyen IVA	
Empresa											
Nombre del Proyecto:											
Presupuestado:											
Solicitado:											
Valores incluyen IVA											

Objetivo:	
Descripción:	

Proveedor:		Años de garantía:	
Tipo de Proveedor:		Naturaleza de la Inversión:	
Prioridad de la Inversión:		Inversión Presupuestada:	
Destino de la Inversión:		Moneda de Compra:	
Vida útil técnica (años):		Vida útil fiscal (años):	

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	VALOR
<b>Subtotal:</b>	\$ - Flete y C	\$ -	-
<b>Descuento:</b>	\$ - Impuesto IVA	\$ -	-
<b>Total Inversión:</b>	\$ - Gran Total	\$ -	-

ECONOMÍA ESPERADA Y AUTORIZACIONES			
DESCRIPCIÓN DE LA ECONOMÍA ESPERADA	VALOR ANTERIOR	VALOR ACTUAL	Ahorro anual esperado
<b>TIR</b>	<b>VAN del Proyecto</b>	<b>Plazo Recup. Años</b>	

\_\_\_\_\_

GERENTE FINANCIERO

\_\_\_\_\_

GERENCIA GENERAL

# ANEXO 6

## Presupuesto y cotizaciones

<b>Nombre del Proyecto de Inversión:</b>			
<b>TEORICOS</b> (Datos Presupuestados)		<b>REALES</b> (Datos para aprobación)	
Inversión Total (con IVA):	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Inversión Solicitada (con IVA):	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Fecha de Compra de la Inversión:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Fecha de Aprobación de Hoja de Inversión:	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Fecha de Inicio de Instalación:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Fecha de Compra de la Inversión:	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Fecha de Fin de Puesta en Marcha:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	Fecha de Inicio de Instalación:	<input style="width: 100%;" type="text"/>
		Fecha de Fin de Puesta en Marcha:	<input style="width: 100%;" type="text"/>

<b>PROVEEDORES CONSIDERADOS</b> (Datos Presupuestados)				<b>PROVEEDORES CONSIDERADOS</b> (Datos para aprobación)			
	<b>Nombre</b>	<b>Monto Ofertado</b>	<b>Fecha de Oferta</b>		<b>Nombre</b>	<b>Monto Ofertado</b>	<b>Fecha de Oferta</b>
Proveedor 1	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Proveedor 2	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>
Proveedor 3	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>		<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>

<b>Check List</b> (Datos Presupuestados)				
	<b>Cantidad de años</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO APLICA</b>
Años de Garantía de los Equipos:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Procedimientos de Mantenimiento Preventivo:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación de Operación de Maquinaria:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manuales de Operación:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manuales de Repuestos:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planos Eléctricos:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planos Mecánicos:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kit de Repuestos Originales:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contratos de Mantenimiento Preventivo:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Herramientas:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obra Civil:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obra Eléctrica:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instalación:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puesta en Marcha:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dispositivos de Autodiagnóstico:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dispositivos de Auto lubricación:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay Referencias Locales:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contrato Legal o Equivalente:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



# ANEXO 8

## Formato de justificación de inversión

Nombre del Proyecto:		Inversión solicitada	
Fecha:		Años De Vida Útil	Años
División:		Inversión Solicitada	USD \$\$
Empresa		Costo Situacion Actual	USD \$\$
Solicita:		Costo Alternativa Seleccionada	USD \$\$
Elabora:		Ahorro En "N" Años	USD \$\$
Metodología:	Life Cycle Cost	Ahorro Anual Sin Impuestos Sobre La Renta	USD \$\$
Ejercicio:		Tiempo De Recuperación De Inversión	AÑOS
		TIR	TIR
Cuenta			
Sub-Cuenta			
		Situación Actual	Alternativa de Inversión
		Inversión Inicial	Inversión Inicial
		Costo de Operación	Costo de Operación
		Ingresos adicionales	Ingresos adicionales
		LCC Total=	LCC Total=
		Años	Años
Inversión	Costo Inversión Inicial (Especificación/Detalle)		\$ - \$ -
Ahorro	Costo de Operación Anual		
Ahorro			
Pérdida			
Ingresos			

## ANEXO 9

### Balances Generales del 2015 al 2021

#### BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Y 2015

EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA. (NOTA 1)

CONCEPTO	2016	2015
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 2,927,119.21</b>	<b>\$ 2,855,219.25</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	\$ 122,618.03	\$ 115,467.68
INVERSIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ 60,312.21	\$ 26,388.10
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 1,100,088.04	\$ 918,712.31
INVENTARIOS	\$ 1,455,041.23	\$ 1,681,950.30
ACTIVO POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 97,966.47	\$ 110,200.86
ACTIVO CORRIENTE POR PARTES RELACIONADAS	\$ 88,593.23	\$ -
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1,642,027.13</b>	<b>\$ 1,709,327.76</b>
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 1,610,558.46	\$ 1,683,485.35
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	\$ 20,188.95	\$ 13,562.69
DEPOSITOS DE USO RESTRINGIDO	\$ 11,279.72	\$ 12,279.72
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 4,569,146.34</b>	<b>\$ 4,564,547.01</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 741,103.88</b>	<b>\$ 953,589.62</b>
CUENTAS POR PAGAR	\$ 110,350.63	\$ 148,138.26
PRESTAMOS Y SOBREGIROS BANCARIOS	\$ 554,090.87	\$ 712,132.92
PASIVO CORRIENTE POR PARTES RELACIONADAS	\$ -	\$ 891.26
OBLIGACIONES A CP POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 282.77	\$ -
PASIVO POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 70,001.66	\$ 83,127.50
PROVISIONES Y OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO	\$ 6,377.95	\$ 9,299.68
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1,837,897.84</b>	<b>\$ 1,663,114.82</b>
PRESTAMOS Y DOCUMENTOS A PAGAR A LARGO PLAZO	\$ 1,770,601.31	\$ 1,617,905.84
PROVISIONES Y OTROS PASIVOS A LARGO PLAZO	\$ 67,296.53	\$ 45,208.98
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1,990,144.62</b>	<b>\$ 1,947,842.57</b>
CAPITAL SOCIAL MINIMO	\$ 11,428.57	\$ 11,428.57
CAPITAL SOCIAL VARIABLE	\$ 1,231,481.61	\$ 1,231,481.61
UTILIDADES RESTRINGIDAS	\$ 147,017.69	\$ 142,286.61
UTILIDADES NO RESTRINGIDAS	\$ 562,645.78	\$ 535,165.45
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 37,570.97	\$ 27,480.33
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 4,569,146.34</b>	<b>\$ 4,564,547.01</b>

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2017**  
 EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA. (NOTA 1 y 2)

<b>CONCEPTO</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 2,687,753.73</b>	<b>\$ 2,834,056.07</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	229,869.06	\$ 151,006.44
INVERSIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO	2,500.00	\$ 2,500.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	955,687.39	\$ 800,514.70
INVENTARIOS	1,360,352.98	\$ 1,725,104.60
ACTIVO CORRIENTE POR PARTES RELACIONADAS	0.00	\$ -
ACTIVO POR IMPUESTOS CORRIENTES	100,758.98	\$ 102,063.16
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	38,585.32	\$ 52,867.17
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1,644,249.84</b>	<b>\$ 1,623,596.45</b>
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1,602,010.47	\$ 1,580,181.04
DEPOSITOS DE USO RESTRINGIDO	12,989.72	\$ 12,489.72
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	29,249.65	\$ 30,925.69
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 4,332,003.57</b>	<b>\$ 4,457,652.52</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 774,389.70</b>	<b>\$ 756,791.38</b>
CUENTAS POR PAGAR	169,471.31	\$ 211,120.13
PRESTAMOS Y SOBREGIROS BANCARIOS	526,599.08	\$ 451,791.66
PASIVO CORRIENTE POR PARTES RELACIONADAS		\$ 10,992.44
OBLIGACIONES A CP POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	4,252.28	\$ 7,572.48
PASIVO POR IMPUESTOS CORRIENTES	57,764.82	\$ 55,733.77
PROVISIONES Y OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO	16,302.21	\$ 19,580.90
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1,684,812.54</b>	<b>\$ 1,871,796.56</b>
PRESTAMOS Y DOCUMENTOS A PAGAR A LARGO PLAZO	1,587,313.68	\$ 1,768,710.90
PROVISIONES Y OTROS PASIVOS A LARGO PLAZO	97,498.86	\$ 103,085.66
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1,872,801.33</b>	<b>\$ 1,829,064.58</b>
CAPITAL SOCIAL SUSCRITO MINIMO	11,428.57	\$ 11,428.57
CAPITAL SOCIAL SUSCRITO VARIABLE	1,231,481.61	\$ 1,231,481.61
RESERVAS	157,585.93	\$ 153,052.11
UTILIDADES NO RESTRINGIDAS	433,102.29	\$ 380,216.75
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 39,202.93	\$ 52,885.54
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 4,332,003.57</b>	<b>\$ 4,457,652.52</b>

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 Y 2019**  
EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA. (NOTA 1 y 2)

<b>CONCEPTO</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 2,683,635.41</b>	<b>\$ 2,641,803.45</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	111,244.46	95,948.78
INVERSIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO	2,500.00	2,500.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	709,900.50	821,993.99
INVENTARIOS	1,715,532.19	1,585,817.38
ACTIVO POR IMPUESTOS CORRIENTES	80,987.30	101,822.42
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	63,470.96	33,720.88
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1,535,706.35</b>	<b>\$ 1,589,627.38</b>
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1,491,331.31	1,548,658.53
DEPOSITOS DE USO RESTRINGIDO	11,535.72	11,943.72
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	32,839.32	29,025.13
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 4,219,341.76</b>	<b>\$ 4,231,430.83</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 826,745.19</b>	<b>\$ 639,163.31</b>
CUENTAS POR PAGAR	188,567.42	282,061.75
PRESTAMOS Y SOBREGIROS BANCARIOS	467,829.29	237,697.77
PASIVO CORRIENTE POR PARTES RELACIONADAS	5,700.00	2,850.00
OBLIGACIONES A CP POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	8,648.14	579.74
PASIVO POR IMPUESTOS CORRIENTES	129,248.99	109,084.65
PROVISIONES Y OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO	26,751.35	6,889.40
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1,730,804.35</b>	<b>\$ 1,839,202.67</b>
PRESTAMOS Y DOCUMENTOS A PAGAR A LARGO PLAZO	1,614,669.72	1,735,782.01
PROVISIONES Y OTROS PASIVOS A LARGO PLAZO	116,134.63	103,420.66
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1,661,792.22</b>	<b>\$ 1,753,064.85</b>
CAPITAL SOCIAL SUSCRITO MINIMO	11,428.57	11,428.57
CAPITAL SOCIAL SUSCRITO VARIABLE	1,231,481.61	1,231,481.61
RESERVAS	176,326.30	167,993.99
UTILIDADES NO RESTRINGIDAS	242,555.74	342,160.68
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 4,219,341.76</b>	<b>\$ 4,231,430.83</b>



**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021 Y 2020**

EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA. (NOTA 1 y 2)

<b>CONCEPTO</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 2,773,398.96</b>	<b>\$ 2,683,635.41</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	105,618.87	111,244.46
INVERSIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO	2,500.00	2,500.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	403,294.05	709,900.50
INVENTARIOS	2,025,696.67	1,715,532.19
ACTIVO POR IMPUESTOS CORRIENTES	116,070.01	80,987.30
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	120,219.36	63,470.96
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1,597,341.59</b>	<b>\$ 1,535,706.35</b>
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1,549,911.96	1,491,331.31
DEPOSITOS DE USO RESTRINGIDO	12,043.72	11,535.72
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	35,385.91	32,839.32
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 4,370,740.55</b>	<b>\$ 4,219,341.76</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1,059,255.95</b>	<b>\$ 826,745.19</b>
CUENTAS POR PAGAR	289,600.11	188,567.42
PRESTAMOS Y SOBREGIROS BANCARIOS	509,222.45	467,829.29
PASIVO CORRIENTE POR PARTES RELACIONADAS	6,840.00	5,700.00
OBLIGACIONES A CP POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	14,103.15	8,648.14
PASIVO POR IMPUESTOS CORRIENTES	206,074.10	129,248.99
PROVISIONES Y OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO	33,416.14	26,751.35
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1,475,869.17</b>	<b>\$ 1,730,804.35</b>
PRESTAMOS Y DOCUMENTOS A PAGAR A LARGO PLAZO	1,351,889.12	1,614,669.72
PROVISIONES Y OTROS PASIVOS A LARGO PLAZO	123,980.05	116,134.63
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1,835,615.43</b>	<b>\$ 1,661,792.22</b>
CAPITAL SOCIAL SUSCRITO MINIMO	11,428.57	11,428.57
CAPITAL SOCIAL SUSCRITO VARIABLE	1,231,481.61	1,231,481.61
RESERVAS	202,662.76	176,326.30
UTILIDADES NO RESTRINGIDAS	390,042.49	242,555.74
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 4,370,740.55</b>	<b>\$ 4,219,341.76</b>

## ANEXO 10

## Estados de Resultados del 2015 al 2021

**ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Y 2015**  
EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA ( NOTA 1)

CONCEPTO	2016		2015
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 5,254,327.18</b>		<b>\$ 5,876,987.45</b>
VENTAS	\$ 5,254,327.18		\$ 5,876,987.45
MENOS:			
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 3,363,229.05</b>	64.0	<b>\$ 4,132,195.30</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 1,891,098.13</b>		<b>\$ 1,744,792.15</b>
MENOS:			
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 1,802,481.14</b>	34.3	<b>\$ 1,685,797.21</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 223,616.55	4.3	\$ 213,941.93
GASTOS DE VENTAS	\$ 1,289,884.57	24.5	\$ 1,239,457.54
GASTOS FINANCIEROS	\$ 288,980.02	5.5	\$ 232,397.74
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 88,616.99</b>		<b>\$ 58,994.94</b>
<b>MAS:</b>			
OTROS INGRESOS	\$ 421.59		\$ 176.92
<b>MENOS:</b>			
OTROS GASTOS	\$ 21,451.78	0.4	\$ 6,955.83
<b>PERDIDA (UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO)</b>	<b>\$ 67,586.80</b>		<b>\$ 52,216.03</b>
<b>Menos:</b>	<b>\$ 30,015.83</b>		<b>\$ 24,735.70</b>
RESERVA LEGAL	\$ 4,731.08		\$ 3,655.13
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 25,284.75		\$ 21,080.57
<b>PERDIDA (UTILIDAD DEL EJERCICIO)</b>	<b>\$ 37,570.97</b>		<b>\$ 27,480.33</b>

**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL COMPARATIVO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2017**  
**EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA ( NOTA 1)**

<b>CONCEPTO</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 5,356,759.38</b>	<b>\$ 5,569,403.73</b>
VENTAS	\$ 5,356,759.38	\$ 5,569,403.73
<b>MENOS:</b>		
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 3,383,534.39</b> 63.2	<b>\$ 3,505,640.97</b>
UTILIDAD BRUTA	\$ 1,973,224.99	\$ 2,063,762.76
<b>MENOS:</b>		
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 1,930,912.88</b> 36.0	<b>\$ 1,967,076.35</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 203,744.30 3.8	\$ 227,951.72
GASTOS DE VENTAS	\$ 1,445,864.06 27.0	\$ 1,461,762.43
GASTOS FINANCIEROS	\$ 281,304.52 5.3	\$ 277,362.20
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 42,312.11	\$ 96,686.41
<b>MAS:</b>		
OTROS INGRESOS	\$ 32,328.57	\$ 326.29
<b>MENOS:</b>		
OTROS GASTOS	\$ 9,871.87 0.2	\$ 10,806.76
<b>PERDIDA (UTILIDAD ANTES DE IMP)</b>	<b>\$ 64,768.81</b>	<b>\$ 86,205.94</b>
<b>Menos:</b>	<b>\$ 25,565.88</b>	<b>\$ 33,320.40</b>
RESERVA LEGAL	\$ 4,533.82	\$ 6,034.42
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 21,032.06	\$ 27,285.98
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 39,202.93</b>	<b>\$ 52,885.54</b>

**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL COMPARATIVO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 Y 2019**  
 EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (NOTA 1)

CONCEPTO	2020	2019
<b>INGRESOS</b>	\$ 4,530,746.12	\$ 5,278,784.75
VENTAS	\$ 4,530,746.12	\$ 5,278,784.75
MENOS:		
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$ 2,655,901.21	\$ 3,165,035.84
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 1,874,844.91	\$ 2,113,748.91
MENOS:		
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	\$ 1,666,893.23	\$ 1,988,600.63
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 206,001.03	\$ 217,520.35
GASTOS DE VENTAS	\$ 1,252,900.10	\$ 1,510,686.98
GASTOS FINANCIEROS	\$ 207,992.10	\$ 260,393.30
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	\$ 207,951.68	\$ 125,148.28
<b>MAS:</b>		
OTROS INGRESOS	\$ 1,399.26	\$ 35,487.82
MENOS:		
OTROS GASTOS	\$ 90,317.98	\$ 11,949.56
<b>PERDIDA (UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO)</b>	\$ 119,032.96	\$ 148,686.54
<b>Menos:</b>	\$ 68,637.90	\$ 78,831.08
RESERVA LEGAL	\$ 8,332.31	\$ 10,408.06
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 60,305.59	\$ 68,423.02
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	\$ 50,395.06	\$ 69,855.46

**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL COMPARATIVO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021 Y 2020  
EXPRESADO EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA ( NOTA 1)**

CONCEPTO	2021		2020
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 6,606,748.55</b>		<b>\$ 4,530,746.12</b>
VENTAS	\$ 6,606,748.55		\$ 4,530,746.12
MENOS:			
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 3,761,884.18</b>	<b>56.9</b>	<b>\$ 2,655,901.21</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 2,844,864.37</b>		<b>\$ 1,874,844.91</b>
MENOS:			
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 2,344,319.69</b>	<b>35.5</b>	<b>\$ 1,666,893.23</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 407,210.79	6.2	\$ 206,001.03
GASTOS DE VENTAS	\$ 1,695,140.10	25.7	\$ 1,252,900.10
GASTOS FINANCIEROS	\$ 241,968.80	3.7	\$ 207,992.10
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 500,544.68</b>		<b>\$ 207,951.68</b>
<b>MAS:</b>			
OTROS INGRESOS	\$ 498.37		\$ 1,399.26
<b>MENOS:</b>			
OTROS GASTOS	\$ 124,807.86	1.9	\$ 90,317.98
<b>PERDIDA (UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO)</b>	<b>\$ 376,235.19</b>		<b>\$ 119,032.96</b>
<b>Menos:</b>	<b>\$ 168,748.44</b>		<b>\$ 68,637.90</b>
RESERVA LEGAL	\$ 26,336.46		\$ 8,332.31
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 142,411.98		\$ 60,305.59
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 207,486.75</b>		<b>\$ 50,395.06</b>

ANEXO 11

**Cálculo del WACC año 2021**

**$WACC = k_d(1-T) D\% + K_e E\%$**

Donde

Kd	Pasivos
T	Tasa de impuesto de renta 30%
D%	Participación del pasivo sobre el activo
Ke	Patrimonio o capital propio
E%	Participación del patrimonio sobre el activo

<b>Financiamiento</b>	<b>Valor</b>	<b>Dist.%</b>	<b>Costo</b>	<b>Kd(1-T)</b>	<b>Costo Ponderado</b>
Préstamo 1	\$1,692,329.60	47.09%	6.4%	4.5%	2.1%
Préstamo 2	\$ 65,989.15	1.84%	7.5%	5.3%	0.1%
Patrimonio	\$1,835,615.43	51.08%	20.0%	20.0%	10.2%
<b>Total</b>	<b>\$3,593,934.18</b>	<b>100.00%</b>			<b>12.4%</b>