

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



TRABAJO DE POSGRADO

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS EN EL DEPARTAMENTO DE SONSONATE, CASO DE ESTUDIO:
INVERSIONES ANTHONY

**PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO(A) EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

PRESENTADO POR
LICENCIADA ROSA ADRIANA ALCÁNTARA LARÍN
LICENCIADO VÍCTOR ARMANDO MORALES CANDEL

DOCENTE ASESOR
MAESTRO LEÓNIDAS ALEXANDER ORDOÑEZ MARROQUÍN

AGOSTO, 2022
SONSONATE, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES



MSc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ
VICERRECTOR ACADEMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL
SECRETARIO GENERAL

LICDO. LUIS ANTONIO MEJIA 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. JOSÉ GUILLERMO GARCÍA ACOSTA

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS

A Dios le doy infinitas gracias por permitirme llegar a este triunfo y por haberme brindado la fortaleza, sabiduría y perseverancia en todo momento. A mis padres, Víctor Morales Navarro por apoyarme y motivarme a seguir adelante, por ser el pilar de mi carrera y de mi vida, por el sacrificio, amor y confianza que me ha demostrado siempre y Liy Otomi Candell (QDDG). A mis hermanos Ana Cristina y Marvin Stanley por su cariño; a todos mis familiares y amigos que contribuyeron a que realizara uno de mis sueños más importantes. A mi amiga y compañera de tesis Adriana Alcántara por compartir esta bonita experiencia y a todas aquellas personas que contribuyeron a la consecución de este logro.

Víctor Armando Morales Candel

Agradezco a mi padre celestial, el forjador de mi camino, gracias por fortalecerme y levantarme en mi continuo proceso de vida, por darme la sabiduría y guiarme en cada proyecto de mi vida; todos mis logros son resultado de su infinito amor y misericordia hacia mí.

Gracias a mi familia por enseñarme a perseverar y a creer que puedo lograr todo lo que me proponga, a mi asesor de tesis y amigo Maestro Alexander Ordoñez por compartir sus conocimientos y por la dedicación en mi formación profesional; al Licenciado Edwin Amílcar Rojas gerente de Inversiones Anthony's por la confianza puesta en mí y por su aporte a este trabajo, a mi compañero de Tesis y amigo Víctor Candel por su paciencia y aprecio y por ultimo pero no menos importante a mi alma

mater la Universidad de El Salvador por abirme las puertas y haberme permitido formarme con palabras sabias y conocimientos rigurosos.

“Pon en manos del señor todas tus obras, y tus proyectos se cumplirán”

Proverbios 16:3

Rosa Adriana Alcántara Larín

INDICE

RESUMEN	X
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 Delimitación del problema de investigación	13
1.1.1 Delimitación Teórica.....	13
1.1.2 Delimitación espacial.....	13
1.1.3 Delimitación temporal.....	13
1.2 Preguntas de investigación.....	13
1.2.1 Pregunta general.....	13
1.2.2 Preguntas específicas	14
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo general	14
1.3.2 Objetivos específicos	14
1.4 Justificación de la investigación.....	14
1.5 Limitaciones y alcances	16
1.5.1 Limitaciones	16
1.5.2 Alcances.....	16
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 Gestión financiera.....	17
2.1.1 Antecedentes	17
2.1.2 Conceptos	18
2.1.3 Objetivos	19
2.1.4 Funciones.....	20
2.1.5 Importancia	21
2.1.6 Características	21
2.1.7 La gestión financiera en las empresas	22

2.2 Estados financieros	23
2.2.1 Importancia	24
2.2.2 Objetivo	24
2.2.3 Clasificación	25
2.2.4 Análisis e interpretación de estados financieros	27
2.3 Análisis financiero.....	28
2.3.1 Recolectar datos	28
2.3.2 Examinar el estado de flujos de efectivo	28
2.3.3 Calcular y examinar el rendimiento sobre el capital invertido y el flujo de efectivo libre	29
2.3.4 Iniciar el análisis de razones	29
2.3.5 Razones de Liquidez.....	29
2.3.6 Razones de administración de activos	31
2.3.7 Razones de administración de deuda	32
2.3.8 Razones de rentabilidad.....	34
2.3.9 Razones de valor de mercado	36
2.4 Sistema DU PONT.....	38
2.5 La función del valor tiempo en las finanzas	40
2.5.1 Valor futuro.....	40
2.5.2 Valor presente	41
2.6 Rentabilidad de un proyecto	42
2.6.1 Valor Actual Neto – VAN	42
2.6.2 Tasa interna de Retorno – TIR.....	43
2.7 La pequeña y mediana empresa	45
2.7.1 Clasificación de las empresas.....	46
2.8 Estructura del Modelo de Gestión Financiera	48
2.8.1 Planteamiento de un modelo de gestión financiera.....	49

2.8.2 Desarrollo del modelo de gestión financiera	50
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	54
3.1 Enfoque de la investigación	54
3.2 Métodos de investigación	54
3.2.1 Inductivo	54
3.2.2 Deductivo	54
3.3 Tipo de estudio	55
3.3.1 Alcance	55
3.3.2 Tratamiento de variables o categorías	55
3.3.3 Diseño de recolección	55
3.3.4 Tiempo de la búsqueda de la información.....	55
3.3.5 Contexto de la búsqueda de la información	56
3.4 Población y muestra	56
3.4.1 Población	56
3.4.2 Muestra	56
3.5 Técnicas e instrumentos	57
3.5.1 Entrevista	57
3.5.2 Encuesta	57
3.6 Hipótesis	57
3.6.1 Hipótesis general.....	57
3.6.2 Hipótesis específicas.....	58
3.7 Operacionalización de variable.	59
3.7.1 Operacionalización hipótesis general.....	59
3.7.2 Operacionalización hipótesis específica 1	60
3.7.3 Operacionalización hipótesis específica 2.....	61
CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	62
4.1 Objeto de estudios.....	62

4.2 Respuestas del Instrumento de investigación.....	62
4.3.2 Análisis de la información.....	68
4.3.3 Conclusiones.....	70
CAPITULO V: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA.....	71
5.1 Pasos para elaboración de un modelo de gestión financiera.....	71
5.1.1 Introducción.....	71
5.1.2 Fase I Planificación	72
5.1.3 Fase II: ejecución y análisis	77
5.1.4 Fase III: control y decisión.....	80
5.2 Caso práctico propuesta de modelo de gestión financiera Inversiones Anthony's S.A. de C.V.	85
5.2.1 Información general de la empresa.	85
5.2.2 Información financiera de la empresa.	86
5.2.3 Fase I Planificación	89
5.2.4 Fase II ejecución y análisis	90
5.2.4.1 Análisis de la Información	90
Análisis Vertical.	90
5.2.5 Fase III control y decisiones.....	96
5.2.6 Conclusión y recomendación	99
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
6.1 Conclusiones	100
6.2 Recomendaciones	100
REFERENCIAS.....	102
ANEXOS	104

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolla bajo el tema “Modelo de gestión financiera para la estabilidad económica y financiera de medianas empresas en Sonsonate” y se organiza en seis capítulos que se desarrollan a continuación:

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: Se expone un contexto que contempla la situación problemática de la presente investigación, el cual contiene la delimitación, así como la pregunta de investigación, objetivos, justificación y alcances.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO: Para entender el contexto en el que se lleva a cabo, se presenta un marco teórico con base conceptual para el desarrollo de la investigación.

CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: Contiene la metodología que consta de los tipos, métodos y técnicas de investigación, además se detalla los planes de recolección y procesamiento de la información.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS. En este capítulo se encuentran detallados los resultados obtenidos de la investigación. Se ha tabulado la información en tabla estadística y se han realizado gráficas circulares para mejor visualización de resultados.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA. Este incluye la propuesta hecha a Inversiones Anthony's y a los representantes de dichas empresas para el mejoramiento de dicho recurso.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: Se aborda las conclusiones y recomendaciones del tema tratado en el presente trabajo de investigación.

INTRODUCCIÓN

La información es uno de los activos más valiosos con los que cuenta una empresa, no se diga ahora la información financiera que se vuelve un aliado en la toma de decisiones y ejecución de estrategias pertinentes a mantener a la empresa competitiva y rentable.

En la actualidad las empresas enfrentan retos financieros en el mercado que se desenvuelven, por los cambios que se generan día a día gracias a la globalización, la competencia, el desarrollo tecnológico y la turbulencia económica que se vive actualmente; las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son vulnerables ante este entorno, incidiendo en su crecimiento e incrementando su tendencia a desaparecer, vulnerabilidad relacionada directamente con su tamaño; estas empresas tienen que ser competitivas, que les permita reajustar cada proceso o estructura con el fin de adaptarse a los grandes cambios del entorno.

A nivel latinoamericano se visualiza un fenómeno de comportamiento de las PYMES, en su mayoría se ven afectadas por las decisiones basadas en los resultados obtenidos, comparados y proyectados en forma anual y no consideran como base un modelo de gestión que les permita realizar un mejor análisis y así tomar decisiones acertadas.

En El Salvador este fenómeno es más notable, debido a que las empresas clasificadas como pequeñas y medianas empresas en su mayoría están conformadas por familiares o administradas en forma personal por sus propietarios quienes de igual manera utilizan el mismo patrón de análisis.

A partir de ese contexto en la presente investigación se busca diseñar un modelo de gestión financiera que cuente con herramientas que orienten en la toma de

decisiones a los propietarios, encargados o administradores de las pequeñas y medianas empresas en el departamento de Sonsonate y se vuelvan un aliado en la gestión de sus recursos, utilizando como caso de estudio a Inversiones Anthony's una mediana empresa del departamento de Sonsonate, de la cual se pretende realizar un análisis de sus resultados actuales y de los resultados que puede obtener al aplicar un modelo de gestión acoplado a sus operaciones.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Delimitación del problema de investigación

1.1.1 Delimitación Teórica.

El estudio desarrolla un análisis y utilización de diferentes herramientas financieras para la aplicación de un modelo de gestión financiera que sirva de apoyo en la operatividad de las PYMES; estableciendo una base teórica fundamentada que ayude a su implementación y proporcione resultados financieros favorables, sustentados en un modelo que se adapte a sus operaciones.

1.1.2 Delimitación espacial.

La investigación se llevó a cabo en El Salvador, departamento de Sonsonate en la empresa Inversiones Anthony´s clasificada como PYME del sector industrial.

1.1.3 Delimitación temporal.

La presente investigación se efectuó en el periodo de marzo a agosto del año 2022.

1.2 Preguntas de investigación

1.2.1 Pregunta general

¿Un modelo de gestión financiera incide en la toma de decisiones gerenciales para la optimización de los recursos y logros de objetivos de las pequeñas y medianas empresas?

1.2.2 Preguntas específicas

¿Cuál sería el modelo de gestión financiera ideal que permita a las PYMES de Sonsonate ser más competitivos y maximizar su valor en el mercado?

¿Cómo influye la gestión financiera para mejorar la toma de decisiones gerenciales que favorezcan al aumento de la rentabilidad en las PYMES?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

- Diseñar un modelo de gestión financiera que contribuya en la toma de decisiones para la optimización y estabilidad de los recursos, con el fin de posicionar la organización y lograr mayor solidez empresarial.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar el modelo de gestión financiera ideal que les permita a las pequeñas y medianas empresas ser competitivas y maximizar su valor en el mercado.
- Desarrollar herramientas financieras para que las PYMES cuenten con recursos que les permita una mejor toma de decisiones en consecuencia incrementar su rentabilidad.

1.4 Justificación de la investigación

La importancia de la gestión financiera en las organizaciones radica en apoyar el proceso de tomas de decisiones, por lo que es considerada como una herramienta estratégica que busca la puesta en práctica de técnicas, métodos y procedimientos

con el objetivo de medir y aumentar la rentabilidad del negocio, así como la gestión de la misma, permitiendo que los recursos propios de la entidad se manejen con mayor efectividad.

La proposición de esta investigación destaca el interés para las PYMES; ya que al contar con herramientas financieras que propicien una buena toma de decisiones y por ende una asignación de los recursos más acertada. Destacando que en la actualidad las PYMES son los principales actores de la economía salvadoreña según estadísticas publicadas por la comisión nacional de la pequeña y media empresa debido a eso es sustancial proveer a estas organizaciones de mecanismos, información y herramientas que las impulsen a una mejor administración financiera y proporcionen un panorama más amplio de las acciones que permitirán a la empresa a alcanzar sus objetivos y metas, con el fin de asegurar su permanencia en el mercado; así como su participación en mercados internacionales, siendo capaces de adaptarse a los cambios en el entorno empresarial.

Según Carro y Caló (2012) explican que el economista estadounidense Frederick Taylor en su libro principios de la administración científica, considera a la gestión financiera como una habilidad que permite saber a dónde se desea llegar, hacerlo de una buena manera y por el camino más eficiente. Con base a ese enfoque esta investigación pretende mitigar algunos problemas que enfrentan las PYMES al no contar con un modelo de gestión financiera que les permite proyectarse por medio de información financiera clara y oportuna.

Finalmente, el entendimiento sobre la gestión financiera permitirá a las PYMES a impulsar su crecimiento económico, así como su posicionamiento en el mercado,

reconociendo las debilidades y fortalezas de su administración y maximizando su valor por medio de los resultados.

1.5 Limitaciones y alcances

1.5.1 Limitaciones

- Disponibilidad de tiempo para entrevista con los empresarios y personal financiero de las PYMES.
- Poco conocimiento de un modelo de gestión financiera de parte de las pequeñas y medianas empresas.

1.5.2 Alcances

- Identificar la metodología que actualmente utilizan las PYMES que ayudan a la toma de decisiones y los controles administrativos con los que cuentan para el manejo de sus finanzas; así como el conocimiento de estas sobre la administración financiera.
- La proposición de un modelo de gestión financiera en las PYMES, pretende maximizar la rentabilidad e identificar nuevas oportunidades de negocio, así como el uso de los recursos adecuado para sus operaciones.
- La investigación se posiciona en las pequeñas y medianas empresas del departamento de Sonsonate, siendo estas las de mayor contribución en la economía del municipio.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión financiera

2.1.1 Antecedentes

Los modelos de gestión financiera son los parámetros económicos y financieros sobre el cual se maneja una empresa, por lo que de una u otra forma podemos decir que siempre han estado presente en las organizaciones, aunque en su mayoría de manera empírica; estos modelos son una herramienta gerencial que ayuda al empresario o gerente al buen manejo de su negocio en el presente y a tomar buenas decisiones para el futuro. Los modelos de gestión financiera empresarial han ido evolucionando con el paso del tiempo de acuerdo a las necesidades de cada empresa y a su entorno local, nacional e internacional, por lo que se puede decir que estos modelos tienen un estándar de metodología, pero que han ido evolucionando con el tiempo y los constante cambios tecnológicos en la obtención y procesamiento de la información empresarial.

Las necesidades de información empresarial requeridas dentro de la organización varían de acuerdo al nivel dentro de la estructura organizacional. Las decisiones que los ejecutivos efectúen se desplegarán en todos los niveles de la organización traducidas en objetivos y acciones más específicas y concretas en cada nivel hacia abajo. La información requerida en estas decisiones representa el punto de partida para llevar a cabo acciones que finalmente van a terminar afectando de una u otra forma el desempeño de la organización.¹

¹ Tesis "Modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para Tecnopieles S.A" –Ambato, Ecuador, 2009-2010.

El interés por la función financiera se hizo crítico cuando fue crucial el generar, ordenar, planificar y distribuir los recursos necesarios para mantener en movimiento los subsistemas de producción y venta, y cuando las rutinas contables de información y análisis, en términos monetarios, del conjunto de transacciones y actividades de la empresa resultaron insuficientes (Pérez Carballo et al., 1997).

La función financiera tiene un origen contable, pues nace asociada al apunte monetario de las transacciones de la empresa que se remonta a finales del siglo XIV. Ahora bien, las finanzas como disciplina autónoma de la Economía y orientada hacia la empresa se inician a principios del siglo XX en los países capitalistas o con economía de mercado.²

2.1.2 Conceptos

Los modelos de gestión financiera, son planteamientos que sirven como herramienta en la planeación estratégica para lograr el uso adecuado de los recursos y la administración óptima de las finanzas dentro de una organización.

Estos modelos nacen de la necesidad de apoyar la toma de decisiones, para generar oportunidades como la inversión, sostenibilidad en las utilidades y posicionamiento en el mercado. Se basan en principios que toman en cuenta los aspectos internos y externos de la empresa para aprovechar las áreas fuertes y potencializar aquellas que tienen falencias.

Se define a la gestión financiera como la disciplina encargada tomar decisiones sobre la asignación, adquisición, inversión y administración de capital, además de

² <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-deempresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-4-el-sistema-de-financiacion-de-la-empresa/3-evolucion-historica-de-la-funcion-financiera-de-las-organizaciones/>

la determinación de valor. Busca establecer criterios de análisis sobre las decisiones tomadas sobre los recursos financieros para mejorar su utilización, los logros obtenidos con los mismos, y la cantidad en unidades monetarias requeridas. (Córdoba Padilla, 2016, p. 30)

Según Ortiz Machado (2017, p. 45) afirma que: “La gestión financiera significa planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras tales como la adquisición y la utilización de los fondos de la empresa. Significa aplicar principios generales de gestión a los recursos financieros de la empresa.”

Se concluye que la gestión financiera es el arte de aplicar el proceso administrativo dentro de las decisiones económicas, basados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la optimización de los recursos financieros y económicos.³

2.1.3 Objetivos

Los objetivos que persigue la gestión financiera se enfocan principalmente en la maximización del capital con la integración de todas las áreas que conforman la organización, permitiendo una toma de decisiones eficientes sobre la administración, inversión, financiación y la distribución de dividendos. Además, puede contemplarse también, que se persigue el incremento de utilidades y beneficios como resultado de la actividad económica, y así fortalecer de manera directa la imagen corporativa de la organización.⁴

Se concluye que el objetivo primordial de la gestión financiera es maximizar los beneficios generados por la actividad económica a través de la toma de decisiones

³ Revista “Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post- covid” Edición 58, Agosto 2021. Pág. 637

⁴ Fajardo Ortiz & Soto González, 2018, págs. 47-48

correctas, para permitir la sostenibilidad de la organización en el mercado en el que está inmerso.

2.1.4 Funciones

La gestión financiera se encargará de la toma de decisiones eficientes sobre:

1) Administrar y adquirir bienes: se contempla las decisiones fundamentadas de acuerdo con la búsqueda de la maximización de beneficios para el paquete accionario empresarial. La gestión financiera tiene como fin el manejo eficiente de los activos, y su relación directa con los beneficios que esta produce y el costo que implica. Además, contempla el riesgo implicado en las posibles inversiones de capital.

2) Financiamiento de bienes: la gestión financiera determina la fuente de financiación óptima para realizar inversiones, considerando las características, costo y condiciones que estipula el proveedor de dichos recursos. Se contempla también la relación del riesgo financiero inmerso en el riesgo operativo, además de la porción de utilidades a la que renuncian los accionistas para aportar al financiamiento empresarial.⁵

En conclusión, se puede mencionar que la gestión financiera se enfoca en la determinación, administración y adquisición de los bienes necesarios para el correcto funcionamiento y operatividad empresarial, contemplando la fuente de financiación más eficiente y conveniente para el desarrollo organizacional, buscando la maximización de beneficios y el crecimiento empresarial.

⁵ Van Horne y Wachowicz, Jr., 2010, pág. 12-13

2.1.5 Importancia

La importancia de la gestión financiera reside principalmente en la estructura, desempeño y resultados financieros que presentan las organizaciones, además de influir directamente en el control de las operaciones, la posible financiación para inversión, la veracidad de la información financiera, el cumplimiento de la normativa legal y la eficiencia y eficacia organizacional.⁶

Por lo tanto, está inmersa en la toma de decisiones eficientes sobre los recursos económicos de la empresa, además de la evaluación y el control en la utilización sobre los mismos y el correcto desempeño empresarial.

2.1.6 Características

- Obligan a los administradores a definir explícitamente sus objetivos.
- Ayudan a identificar y a registrar los tipos de decisiones que influyen en dichos objetivos.
- Permiten identificar y registrar las interacciones entre todas esas decisiones y sus respectivas ventajas y desventajas.
- Permiten una mejor comunicación de las ideas y conocimientos, lo cual facilita el trabajo en equipo.⁷

⁶ Revista "Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post- covid" Edición 58, Agosto 2021. Pág. 638

⁷ Córdova Padilla, Marcial. (2012) Gestión Financiera, Ecoe Ediciones, Bogotá. Pág. 96

2.1.7 La gestión financiera en las empresas

Según Carro y Caló (2012) explican que el economista estadounidense Frederick Taylor en su libro principios de la administración científica, considera a la gestión como una habilidad que permite saber a dónde se desea llegar, hacerlo de una buena manera y por el camino más eficiente; sin embargo, Benavides (2011) expresa que la gestión es una guía que permite alcanzar una acción, previsión, visualización y empleo de recursos, es decir, la cadena de actividades que deben de realizarse para cumplir objetivos en un periodo establecido.

Existen distintos tipos de gestión, pero específicamente la financiera es una de las actividades desarrolladas en una organización y tiene como facultad realizar una planificación, organizar procesos, controlar y coordinar la distribución de los recursos económicos y financieros con la finalidad de obtener beneficios (Terrazas, 2009). Desde otro enfoque Fajardo y Soto (2018) expresan que lo esencial de dicha gestión, es alcanzar la riqueza organizacional como efecto de una sinergia en todas las áreas funcionales que la componen.

En ese mismo sentido, Cabrera, Fuentes y Cerezo (2017) indican que: la gestión financiera es el área en donde se efectúan procedimientos administrativos, contables y de alta gerencia en las organizaciones indiferentemente de la cantidad empleados, tamaño o sector en cual se desempeñen, por otro lado, Hernández de Alba, Espinosa y Salazar (2014) explican esta gestión como una actividad desarrollada en la dirección financiera la cual solo debe de radicar en realizar planificaciones, organizar, distribuir, dirigir y mantener un control de las actividades

económicas de la entidad que generen efectivo como consecuencia de inversión y financiamiento.⁸

2.2 Estados financieros

Los estados financieros son aquellos transmisores de información financiera de una empresa, la cual es de mucho interés para la gerencia, los propietarios, empleados, fisco, acreedores e inversionistas y público en general (Romero, 2006).

Por su parte, Guajardo y Andrade (2008) establecen que los estados financieros son informes a través de los cuales los usuarios o interesados sobre la información financiera observan y analizan las realidades organizacionales.

Córdoba (2012) indica que deben de existir procedimientos que permitan la recolección de los datos, para que se pueda realizar una interpretación en base a la comparación de información cuantitativa y cualitativa, con la finalidad de diagnosticar la situación actual de una organización.

De la misma manera, Rubio (2007) indica que para realizar un buen análisis financiero debe de existir un proceso que comprenda la aplicación de un acumulado de técnicas e instrumentos para de esta manera valorar cuentas específicas para la toma de decisiones, por ende, es fundamental convertir los datos en información útil y para esto se deben de aplicar técnicas de análisis: porcentaje, comparación y representación gráfica.⁹

⁸ Tesis "Modelo de gestión financiera para la Corporación JOBCH CIA. LTDA." Ecuador, Octubre 2020.

⁹ Tesis "Modelo de gestión financiera para la Corporación JOBCH CIA. LTDA." Ecuador, Octubre 2020

2.2.1 Importancia

Para que una empresa pueda tomar decisiones acertadas, debe contar con información clara, oportuna y precisa es por esta razón que los estados financieros nos permiten conocer la situación y perspectiva tanto económica como financiera, así como los cambios que experimentan la misma en una fecha o periodo determinado.

Los estados financieros proporcionan información de los recursos con los que cuenta, los resultados que ha obtenido, la rentabilidad generada y las entradas y salidas del efectivo que ha obtenido, entre otros aspectos financieros.

Estos datos se derivan de la información recogida por la contabilidad de la empresa.

2.2.2 Objetivo

El objetivo de los estados financieros es proveer información sobre el patrimonio del emisor a una fecha y su evolución económica y financiera en el periodo que abarcan, para facilitar la toma de decisiones económicas. Se considera que la información a ser brindada en los estados financieros debe referirse a los siguientes aspectos del ente emisor:

- ✓ Su situación patrimonial a la fecha de los estados.
- ✓ Un resumen de las causas del resultado asignable a ese lapso.
- ✓ La evolución de su patrimonio durante el periodo.
- ✓ La evolución de su situación financiera por el mismo periodo.
- ✓ Otros hechos que ayuden a evaluar los montos, momentos e incertidumbres de los futuros flujos de fondos de los inversores.

Además, a través de los estados financieros, las empresas pueden tener una idea real de sus utilidades, funcionamientos económicos y movimientos contables.¹⁰

2.2.3 Clasificación

Los cuatro estados financieros clave que la SEC exige presentar a los accionistas son:

- ✓ El estado de pérdidas y ganancias
- ✓ El balance general
- ✓ El estado del patrimonio de los accionistas
- ✓ El estado de flujos de efectivo.

2.2.3.1 Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias (o estado de resultados) presenta un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa a lo largo de un periodo específico. Lo más común es que abarquen un año con término en una fecha preestablecida, casi siempre el 31 de diciembre.

Sin embargo, muchas empresas de gran tamaño operan en ciclos financieros de 12 meses —denominados año fiscal— que terminan en una fecha distinta al 31 de diciembre. Por otro lado, es normal que se preparen estados de resultados mensuales para uso de la administración y, en el caso de las corporaciones de propiedad pública, los accionistas tienen derecho a recibir informes trimestrales.

¹⁰ Tesis “Propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa Bioagro ubicada en la ciudad de Cuenca” Cuenca, Noviembre 2014.

2.2.3.2 Balance general

El balance general presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. En él se hace un balance entre los activos de la compañía (es decir, sus posesiones) y su financiamiento, mismo que puede estar constituido por deuda (lo que debe) o capital (lo que sus propietarios aportaron).

Es importante hacer una distinción entre los activos y pasivos a corto y largo plazos. Los activos corrientes y los pasivos corrientes son activos y pasivos a corto plazo, lo cual significa que se espera que se conviertan en efectivo (en el caso de los activos corrientes) o sean pagados (en el de los pasivos corrientes) en un año o menos. Todos los demás activos y pasivos, en conjunto con el capital de los accionistas, cuya vida se supone infinita, son considerados a largo plazo o fijos, porque se espera que permanezcan en los libros de la empresa durante más de un año.

2.2.3.3 Estado de ganancias retenidas

El estado de ganancias retenidas es una forma abreviada del estado del patrimonio de los accionistas. Ahora bien, a diferencia del estado del patrimonio de los accionistas (que muestra todas las transacciones que afectan la contabilidad patrimonial ocurridas durante un año específico), el estado de ganancias retenidas reconcilia el ingreso neto obtenido durante un año en particular y cualquier dividendo pagado en efectivo, con el cambio en las ganancias retenidas entre el inicio y el fin de ese año.

2.2.3.4 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujos de efectivo es un resumen de los flujos de efectivo ocurridos durante el periodo en cuestión. Este estado ofrece información sobre los flujos de

efectivo operativos, de inversión y financieros de la empresa, y los reconcilia con los cambios en su efectivo y sus valores negociables durante el periodo.¹¹

2.2.4 Análisis e interpretación de estados financieros

Según (ORTEGA CASTRO, 2002) los dueños y gerentes de negocios necesitan tener información financiera actualizada para las decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones. La información financiera de un negocio se encuentra registrada en las cuentas del mayor. Sin embargo, las transacciones que ocurren durante el periodo fiscal alteran los saldos de estas cuentas. Los cambios deben reportarse periódicamente en los estados financieros.

En el complejo mundo de los negocios, hoy en día caracterizado por el proceso de globalización en las empresas, la información financiera cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración y el desarrollo del sistema económico.

Las características fundamentales que debe tener la información financiera son utilidad y confiabilidad. La utilidad como característica de la información financiera, es la cualidad de adecuar ésta al propósito de los usuarios, entre los que se encuentran los accionistas, los inversionistas, los trabajadores, los proveedores, los acreedores, el gobierno y en general, la sociedad.

La confiabilidad de los estados financieros refleja la veracidad de los que sucede en la empresa.¹²

¹¹ Lawrence J. Gitman, Chad J. Zutter "Principios de administración financiera" decimocuarta edición.

¹² Tesis "Modelo de gestión financiera para la empresa productora exportadora ecua-agroromo en la provincia de Pichincha" 2014.

El análisis de estados financieros implica: comparar el rendimiento de una empresa con el de otras de la misma industria, y evaluar las tendencias de la situación financiera de la empresa con el transcurso del tiempo. Los gerentes aplican el análisis financiero para identificar situaciones que requieren atención, los prestamistas o acreedores potenciales lo aplican para determinar si una empresa es solvente, y los accionistas lo usan para ayudar a pronosticar utilidades, dividendos y flujos de efectivo libres.

2.3 Análisis financiero

Cuando se realiza un análisis financiero, se aplican los pasos siguientes.

2.3.1 Recolectar datos

El primer paso en el análisis financiero es recolectar datos. Se deberá obtener información de los estados financieros de la empresa en estudio.

2.3.2 Examinar el estado de flujos de efectivo

Se puede hacer un poco de análisis financiero prácticamente sin cálculos. Por ejemplo, siempre considerando primero el estado de flujos de efectivo, en particular el efectivo neto proporcionado por las actividades operativas. Las tendencias a la baja o un flujo de efectivo operativo neto negativo casi siempre indican problemas. La sección sobre las actividades de inversión del estado de flujos de efectivo muestra si la empresa ha hecho una adquisición grande, sobre todo cuando se compara con los flujos de efectivo netos de los años previos provenientes de las actividades de inversión.

2.3.3 Calcular y examinar el rendimiento sobre el capital invertido y el flujo de efectivo libre

Después de examinar el estado de flujos de efectivo, se calcula la utilidad de operación neta después de impuestos y el capital de trabajo neto total.

Estas medidas se utilizan para calcular la razón de rentabilidad operativa, la razón de requerimientos de capital, el rendimiento sobre el capital invertido, y el flujo de efectivo libre.

El rendimiento sobre el capital invertido proporciona una medida vital del rendimiento global de una empresa. Si es mayor que el costo de capital promedio ponderado de la empresa (WACC), entonces ésta, por lo general, agrega valor. Si el rendimiento sobre el capital invertido es menor que el WACC, entonces la empresa tiene graves problemas.

Sin importar lo que el rendimiento sobre el capital invertido indique sobre el rendimiento global, es importante examinar actividades específicas, y para hacer esto se usan las razones financieras.

2.3.4 Iniciar el análisis de razones

Las razones financieras se diseñan para obtener información importante que no podría ser obvia, simplemente al examinar los estados financieros de una empresa. Con ayuda de datos de los balances generales y estados de resultados se podrá evaluar las razones en relación con los promedios de la industria.

2.3.5 Razones de Liquidez

Hace referencia a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir la facilidad con la que paga sus obligaciones a corto plazo.

2.3.5.1 La razón circulante

La razón circulante se calcula dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante.

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

El activo circulante incluye efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios. El pasivo circulante consiste en cuentas por pagar, documentos por pagar a corto plazo, vencimientos a corto plazo de la deuda a largo plazo, impuestos devengados y otros gastos acumulados.

2.3.5.2 Razón rápida

La razón rápida, también llamada prueba del ácido o razón de liquidez inmediata, se calcula al descontar los inventarios del activo circulante y luego dividir el resto entre el pasivo circulante.

$$\text{Razón rápida} = \frac{(\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Un activo líquido es el que se negocia en un mercado activo y puede convertirse rápidamente en efectivo al precio actual de mercado. Los inventarios son por lo general los menos líquidos del activo circulante de una empresa; de ahí, son el activo circulante en el cual, en caso de quiebra, probablemente ocurrirán las pérdidas. Por lo tanto, es una medida importante de la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin depender de la venta de inventarios.

2.3.6 Razones de administración de activos

Las razones de administración de activos miden la eficacia con la que una empresa administra o maneja sus activos. Por esta razón, también se llaman razones de eficacia. Si una empresa tiene inversiones excesivas en activos, entonces su capital operativo es excesivamente alto, lo cual reduce su flujo de efectivo libre y, al final, el precio de sus acciones. Por otra parte, si una empresa no tiene suficientes activos, entonces puede perder ventas, lo cual dañaría la rentabilidad, el flujo de efectivo libre y el precio de las acciones. Por lo tanto, es importante tener invertida la cantidad correcta en activos.

2.3.6.1 Evaluación del activo total

La razón de rotación del activo total mide el dinero en ventas que se genera por cada unidad monetaria invertida en activos.

$$\text{Razón de rotación del activo total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

2.3.6.2 Evaluación del activo fijo

La razón de rotación del activo fijo mide la eficacia con la cual la empresa usa su planta y equipo. Es la razón de ventas a activo fijo neto.

$$\text{Razón de rotación del activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

2.3.6.3 Evaluación de las cuentas por cobrar

Los días de ventas pendientes de cobro, también llamados periodo promedio de cobro, se usan para evaluar las cuentas por cobrar, y se calculan al dividir las cuentas por cobrar entre el promedio de ventas por día para determinar el número

de días de ventas incluidos en las cuentas por cobrar. Así, los días de ventas pendientes de cobro representan el tiempo promedio que la empresa debe esperar después de realizar una venta, antes de recibir el efectivo, que es el periodo promedio de cobro.

$$\text{Días de ventas pendientes de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas por día}}$$

2.3.6.4 Razón de rotación de inventarios

La razón de rotación de inventarios se define como el costo de los bienes vendidos dividido entre los inventarios.

Las razones anteriores utilizan las ventas en vez del costo de los bienes vendidos. Sin embargo, los ingresos por ventas incluyen costos y utilidades, mientras que el inventario por lo general se reporta al costo. Por lo tanto, es mejor comparar el inventario con los costos, en lugar de las ventas.

$$\text{Razón de rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventarios}}$$

2.3.7 Razones de administración de deuda

El grado en el cual una empresa utiliza el financiamiento por medio de deuda se denomina apalancamiento financiero. Hay tres implicaciones importantes:

1. Los accionistas pueden controlar una empresa con inversiones más pequeñas de su propio capital contable si financian con deuda una parte de la empresa.
2. Si los activos de la empresa generan un mayor rendimiento antes de impuestos que la tasa de interés sobre la deuda, entonces los rendimientos

de los accionistas se expanden, o “se apalancan”. A la inversa, las pérdidas de los accionistas también se expanden si los activos generan un rendimiento antes de impuestos menores que la tasa de interés.

3. Si una empresa tiene alto apalancamiento, incluso una pequeña disminución del desempeño podría hacer que el valor de la empresa disminuyera por debajo de la cantidad que le debe a los acreedores. Así, la posición de un acreedor se vuelve más riesgosa a medida que aumenta el apalancamiento.

2.3.7.1 Forma en la que se financia una empresa

Los dos tipos principales de deuda de las empresas son los documentos por pagar y los bonos a largo plazo, pero las empresas más complejas también podrían reportar la parte de la deuda a largo plazo exigible dentro de un año, el valor de los arrendamientos capitalizados y otros tipos de obligaciones que cargan intereses.

La razón de deuda total a activo total se denomina razón de deuda a activo. Algunas veces se abrevia como razón de deuda. La deuda total es la suma de la deuda a corto plazo y la deuda a largo plazo; esto no incluye otros pasivos.

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activo total}}$$

2.3.7.2 Capacidad para pagar los intereses

La razón de veces que se ganan los intereses (TIE), también llamada razón de cobertura de los intereses se determina al dividir la utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT) entre los gastos por concepto de intereses.

$$\text{TIE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Gastos por conceptos de intereses}}$$

La razón TIE mide el grado en el cual la utilidad de operación puede disminuir antes de que la empresa no pueda cubrir sus costos anuales por concepto de intereses. Dejar de cumplir esta obligación puede generar una demanda judicial por parte de los acreedores de la empresa, posiblemente provocando la quiebra. Note que la utilidad antes de intereses e impuestos, más que la utilidad neta, se usa en el numerador. Como los intereses se pagan con dinero antes de impuestos, la capacidad de la empresa para pagar el interés actual no se ve afectada por los impuestos.

2.3.7.3 Capacidad para atender deuda: razón de cobertura de la EBITDA

La razón de cobertura de la EBITDA es la más útil para los prestamistas o acreedores a un plazo relativamente corto, como los bancos, que rara vez hacen préstamos (excepto préstamos respaldados por bienes inmuebles) por un periodo más largo de aproximadamente cinco años. A lo largo de un periodo relativamente corto, los fondos generados por la depreciación se pueden usar para el servicio de la deuda. Durante un tiempo más largo, esos fondos se deben invertir de nuevo para mantener la planta y equipo, o de lo contrario, la empresa no podrá mantenerse en operación. Por lo tanto, los bancos y otros acreedores a un plazo relativamente corto se concentran en la razón de cobertura de la EBITDA, mientras que los tenedores de bonos a largo plazo se concentran en la razón de TIE.

$$\text{Razón de cobertura de la EBITDA} = \frac{\text{EBITDA} + \text{pagos de arrendamiento}}{\text{Intereses} + \text{Pagos de principal} + \text{Pagos de arrendamiento}}$$

2.3.8 Razones de rentabilidad

La rentabilidad es el resultado neto de varias políticas y decisiones. Las razones examinadas hasta ahora brindan ideas útiles en cuanto a la eficacia de las

operaciones de una empresa, pero las razones de rentabilidad continúan mostrando los efectos combinados de la liquidez, la administración de activos y la deuda sobre los resultados operativos.

2.3.8.1 Margen de utilidad neta

El margen de utilidad neta, también llamado margen de utilidad sobre ventas o simplemente margen de utilidad, se calcula al dividir la utilidad neta entre las ventas. Esto da la utilidad por unidad monetaria de ventas.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta disponible para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$$

2.3.8.2 Margen de utilidad de operación

El margen de utilidad de operación identifica la manera en la que una empresa se desempeña respecto a sus operaciones, antes de que se considere el efecto de los gastos por concepto de intereses.

$$\text{Margen de utilidad de operación} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Ventas}}$$

2.3.8.3 Margen de utilidad bruta

El análisis de la razón de margen de utilidad bruta es clave para determinar el éxito financiero de una empresa y la viabilidad de un producto o servicio.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos, incluyendo depreciación}}{\text{Ventas}}$$

2.3.8.4 Razón del potencial para generar utilidades

Esta razón muestra el potencial para generar utilidades de los activos de la empresa antes de la influencia de los impuestos y el apalancamiento, y es útil para comparar

empresas con situaciones fiscales diferentes y niveles distintos de apalancamiento financiero.

$$\text{Razón del potencial para generar utilidades} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Activo total}}$$

2.3.8.5 Rendimiento sobre el activo total

La razón de utilidad neta a activo total mide el rendimiento sobre el activo total (ROA) después de intereses e impuestos. Esta razón también se denomina rendimiento sobre los activos.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta disponible para los accionistas comunes}}{\text{Activo total}}$$

2.3.8.6 Rendimiento sobre el capital accionario común

La razón de utilidad neta a capital accionario común mide el rendimiento sobre el capital accionario común (ROE), que a menudo se llama sólo rendimiento sobre el capital contable.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta disponible para los accionistas comunes}}{\text{Capital accionario común}}$$

2.3.9 Razones de valor de mercado

Las razones de valor de mercado relacionan el precio de las acciones de una empresa con su utilidad, flujo de efectivo y valor en libros por acción. Las razones de valor de mercado son una manera de medir el valor de las acciones de una empresa en relación con el de otra.

2.3.9.1 Razón precio/utilidad

La razón precio/utilidad muestra la cantidad que los inversionistas están dispuestos a pagar por unidad monetaria de utilidad reportada. Las razones precio/utilidad son más altas para las empresas con perspectivas fuertes de crecimiento, con todo lo demás constante, pero son más bajas para las empresas con mayor riesgo.

$$\text{Razón precio/utilidad} = \frac{\text{Precio por acción}}{\text{Utilidad por acción}}$$

2.3.9.2 Razón precio/flujo de efectivo

Los precios de las acciones dependen de la capacidad de una empresa para generar flujos de efectivo. Por consiguiente, los inversionistas a menudo observan la razón precio/flujo de efectivo, donde el flujo de efectivo se define como la utilidad neta más la depreciación y la amortización.

$$\text{Razón precio/flujo de efectivo} = \frac{\text{Precio por acción}}{\text{Flujo de efectivo por acción}}$$

2.3.9.3 Razón valor de mercado/valor en libros

La razón de precio de mercado de una acción a su valor en libros ofrece otra indicación de cómo consideran los inversionistas a la empresa. Las empresas con tasas de rendimiento relativamente altas sobre el capital contable, se venden, por lo general, en múltiplos más altos del valor en libros que aquellas con rendimientos bajos. En primer lugar, se encuentra el valor en libros por acción:

$$\text{Valor contable por acción} = \frac{\text{Capital accionario común total}}{\text{Acciones en circulación}}$$

Ahora se divide el precio de mercado por acción entre el valor en libros por acción para obtener una razón de valor de mercado/valor en libros.

$$\text{Razón de valor de mercado/valor en libros} = \frac{\text{Precio de mercado por acción}}{\text{Valor en libros por acción}}$$

También es posible definir la razón de valor de mercado/valor en libros como el valor de mercado del capital contable dividido entre el capital accionario común total reportado en los estados financieros. El valor de mercado total del capital contable, el cual se denomina capitalización de mercado (o simplemente tope del mercado), es:

$$\text{Tope del mercado} = (\text{Precio por acción}) (\text{Número total de acciones})$$

Ahora se divide el tope de mercado entre el capital accionario común total

$$\text{Razón de valor de mercado/valor en libros} = \frac{\text{Tope de mercado}}{\text{Capital accionario común total}}^{13}$$

2.4 Sistema DU PONT

(Calderón, 2014) Nos dice que el sistema Dupont constituye un modelo orientado puntualmente al control y está dirigido principalmente a los directivos de los grupos empresariales, este modelo nos hace saber la forma como la organización está generando su rentabilidad, permitiendo saber sus puntos fuertes o débiles. Tiene su punto de inicio en el supuesto que el principal objetivo financiero de las entidades no es maximizar las utilidades, sino el rendimiento sobre el capital invertido, o sea, los retornos sobre la inversión, dando lugar a la llamada relación ROI (Return On

¹³ EUGENE F. BRIGHAM, MICHAEL C. EHRHARDT "FINANZAS CORPORATIVAS" ENFOQUE CENTRAL, 1ª Edición

Investment) o rendimiento sobre la inversión, que surge relacionando la rentabilidad sobre las ventas (margen de utilidad) y la rotación del activo total. Este método de análisis agrupa al estado de resultados y al estado de recursos y obligaciones en dos medidas de rentabilidad:

- El rendimiento sobre los activos totales (ROA) o sus siglas: Return on Assets
- El retorno sobre el patrimonio (ROE) o sus siglas: Return On Equity

Formula DUPONT:

ROI = Margen de Utilidad x Rotación de activos totales

$$\text{Rentabilidad de la Inversion} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Formula Du Pont Modificada

Esta permite relacionar el rendimiento sobre el activo total que tiene la entidad (ROA) con su retorno sobre el patrimonio (ROE). Este último lo obtendremos multiplicando el ROA con el Multiplicador del capital o apalancamiento financiero (Calderón, 2014).

ROE = ROA x MAF

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \times \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

El uso del Multiplicador del multiplicador del capital para convertir el ROA en ROE muestra el impacto del apalancamiento financiero en el retorno de los propietarios.¹⁴

2.5 La función del valor tiempo en las finanzas

El valor tiempo del dinero se refiere a la observación de que es mejor recibir dinero en el futuro inmediato que más adelante. El dinero con el que usted cuenta en este momento puede ser invertido para generar una tasa de rendimiento positiva produciendo, en consecuencia, más dinero en el corto plazo. Debido a ello se dice que el dinero que se tiene hoy vale más que el que se tendrá mañana.

En el ámbito de los negocios, los administradores enfrentan con frecuencia situaciones en las que ciertas acciones que exigen un desembolso de efectivo inmediato podrían producir entradas de efectivo más adelante. En vista de que el efectivo que se recibirá en el futuro vale menos que el que la empresa gasta por adelantado, los administradores necesitan contar con un conjunto de herramientas que les permitan comparar las entradas y salidas de efectivo ocurridas en diferentes momentos.

2.5.1 Valor futuro

Valor en una fecha futura específica de un monto colocado en depósito el día de hoy, y que gana un interés a una tasa determinada.

Se calcula aplicando un interés compuesto durante un periodo específico. La ecuación general para determinar el valor futuro al término del periodo n es:

¹⁴ Tesis "Gestión Financiera para Mejorar la Toma de Decisiones Gerenciales en el Sector Transporte de Carga del distrito de Paucarpata, Arequipa 2018", Arequipa, septiembre de 2019

$$VF_n = VP * (1 + i)^n$$

Donde:

VF_n = valor futuro al término del periodo n

VP = capital inicial, o valor presente

i = tasa anual de interés pagada

n = número de periodos (por lo general, años) que el dinero permanece en depósito.

2.5.2 Valor presente

El valor presente es el valor actual, en unidades monetarias, de un monto futuro; es decir, la cantidad de dinero que debería invertirse hoy a una tasa de interés determinada, durante un periodo específico, para igualar el monto futuro. Como el valor futuro, el valor presente depende en gran medida de la tasa de interés y del momento en que el monto será recibido.

El valor presente de un monto futuro puede determinarse matemáticamente resolviendo la siguiente ecuación

$$VP = \frac{VF_n}{(1 + i)^n}$$

15

¹⁵ James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr "Fundamentos de administración financiera" decimotercera edición.

2.6 Rentabilidad de un proyecto

2.6.1 Valor Actual Neto – VAN

El Valor Actual Neto de un proyecto es el valor actual/presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta, entendiéndose por flujos de efectivo netos la diferencia entre los ingresos periódicos y los egresos periódicos. Para actualizar esos flujos netos se utiliza una tasa de descuento denominada tasa de expectativa o alternativa/oportunidad, que es una medida de la rentabilidad mínima exigida por el proyecto que permite recuperar la inversión, cubrir los costos y obtener beneficios.¹⁶

El VAN es de herramienta de alta relevancia, pues es a través de este índice que se analiza y determina la conveniencia o no en una inversión.

El VAN matemáticamente se expresa de la siguiente forma:

$$\text{VAN} = \text{VA (Ingresos)} - \text{VA (Egresos)}$$

- VA (Ingresos) = Valor actual de los ingresos que se generarán, pero actualizados a la fecha.
- VA (Egresos) = Valor actual de los egresos.

Finalmente, la fórmula para calcular el VAN es la siguiente:

$$\text{VAN} = - I_0 + \frac{\text{FC1}}{(1+i)^1} + \frac{\text{FC2}}{(1+i)^2} + \frac{\text{FC3}}{(1+i)^3} + \dots$$

¹⁶ Mokate K.M.(2004), "Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión", Segunda Edición, Ed. Alfaomega - Uniandes, Colombia

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FC}{(1+i)^t} - I_0$$

Donde:

FC = Flujo de caja neto

n = Número de periodos

I₀ = Inversión inicial

i = Tasa de descuento, tasa de costo de oportunidad

En términos generales se puede interpretar el VAN del modo siguiente:

- ✓ VAN > 0, la inversión produce la ganancia exigida, entonces se acepta el proyecto.
- ✓ VAN < 0, ocurrirá pérdida, se rechaza el proyecto.
- ✓ VAN = 0, no produciría ni ganancias ni pérdidas, los ingresos son iguales a los costos, entonces se posterga el proyecto.

2.6.2 Tasa interna de Retorno – TIR

Es otra herramienta utilizada para tomar decisiones en cuanto a proyectos de inversión y financiamiento. Es aquella tasa de descuento que iguala el valor presente de los ingresos del proyecto con el de los egresos. Matemáticamente es la tasa de descuento que iguala el VAN a cero. Financieramente es la tasa de rentabilidad promedio anual que el proyecto retorna a los inversionistas. Esta tasa debe compararse con la tasa de descuento (Mete, 2014).

$$VAN = - I_0 + \frac{FC1}{(1+r)^1} + \frac{FC2}{(1+r)^2} + \frac{FC3}{(1+r)^3} + \dots = 0$$

Dónde:

r= Tasa interna de retorno

Cuando el proyecto de inversión es en un periodo corto de tiempo, por decirlo, de 2 años entonces sería sencillo calcular la igualdad:

$$VAN = - I_0 + \frac{FC1}{(1+r)^1} + \frac{FC2}{(1+r)^2} = 0$$

$$I_0 = \frac{FC1}{(1+r)^1} + \frac{FC2}{(1+r)^2}$$

$$I_0 = \frac{FC1(1+r) + FC2}{(1+r)^2}$$

$$I_0(1+r)^2 - FC1(1+r) - FC2 = 0$$

Con lo que de una manera fácil se puede obtener el valor de "r". Pero si el proyecto demora un periodo largo de tiempo, la TIR se calcula por interpolación.

Se ejecutará la decisión al relacionar la TIR con la COK (costo de oportunidad) exigida al proyecto, entonces:

- ✓ Si $TIR > \text{Tasa de descuento}$, el proyecto es financieramente atractivo, ya que sus ingresos cubren los egresos y generan beneficios adicionales por encima de la expectativa, rinde lo esperado, entonces se acepta.

- ✓ Si $TIR < \text{Tasa de descuento}$, el proyecto no es financieramente atractivo ya que hay alternativas de inversión que pueden generar mejores resultados, entonces se rechaza.
- ✓ Si $TIR = 0$, es indiferente aceptar o no el proyecto.

El proyecto entonces será rentable cuando la $TIR > COK$ ¹⁷

2.7 La pequeña y mediana empresa

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la actualidad son parte importante dentro de las economías en el mundo, mientras subsistan y se desarrollen van a seguir generando empleo, beneficios, contribución al producto interno bruto; de tal forma que es una necesidad que sobresalgan en este mundo globalizado y que sean exitosas. Para tener una mejor definición sobre las pequeñas y medianas empresas es importante tener el concepto de empresa, según Fernández, Z. y Nieto (2001) “Es una organización económica de producción de bienes y servicios para un mercado específico cuyo fin es la obtención de utilidad finalmente para los socios principales y accionista”¹⁸

En El Salvador existe la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), institución encargada de promover, facilitar y coordinar la ejecución de políticas, estrategias, programas y acciones para el desarrollo integral de las micros y pequeñas empresas.

¹⁷ Tesis “Gestión Financiera para Mejorar la Toma de Decisiones Gerenciales en el Sector Transporte de Carga del distrito de Paucarpata, Arequipa 2018”, Arequipa, septiembre de 2019

¹⁸ Revista de Administración y Finanzas Volumen 3

Las PYMES para El Salvador junto a las maquilas representan el mayor motor en la elaboración de empleos para el país, ya que estas son las que más demanda tienen porque necesitan producir productos que luego se envían para otro país o son puestos en ventas en El Salvador, por lo cual hacen posible la generación de trabajos, además de que estas se rigen bajo algunas políticas que se decretan al momento de su creación.

Se calcula que el país tiene más de medio millón de PYMES y que éstas emplean al 66 por ciento de la población económicamente activa y aportan el 44 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB). Las PYMES en El Salvador, identificadas como empresas que emplean hasta 100 trabajadores, tienen un papel fundamental para el desarrollo de la economía nacional.¹⁹

2.7.1 Clasificación de las empresas

En El Salvador existen entidades clasificadas como Microempresas, Pequeñas Empresas y Medianas Empresas, en base a criterios de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa CONAMYPE una división del Ministerio de Economía, utilizando los criterios tales como: laboral, financiero y establecimiento o local fijo.

La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador clasifica a las empresas por su tamaño basando en los criterios de MIPYMES y del Ministerio de Economía.

A continuación, se presenta un cuadro con la Clasificación de las Empresas según la cantidad de personal remunerado y los ingresos por ventas anuales. (Camarasal, 2019).

¹⁹ <https://www.conamype.gob.sv>

Tabla 1: Clasificación de las empresas según CAMARASAL

CLASIFICACION	PERSONAL REMUNERADO	VENTAS O INGRESOS BRUTOS ANUALES
Microempresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$ 70,000.00
Pequeña Empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$ 800,000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 empleados	Hasta \$ 7.0 millones

Fuente : CAMARASAL

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa CONAMYPE, describe y hace la distinción de los micros y pequeñas empresas de la siguiente manera:

Tabla 2: Clasificación de las empresas según CONAMYPE

CLASIFICACION	CRITERIOS
Microempresa	Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores.
Pequeña Empresa	Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.

Fuente: CONAMYPE

Así mismo, El Banco Central de Reserva de El Salvador, en cumplimiento de su misión, genera y divulga estadísticas económicas y financieras, investigaciones sobre temas macroeconómicos y documentos de análisis sobre la evolución de la economía salvadoreña.

No existe un concepto universal sobre la clasificación del tamaño de las empresas. Esto es un criterio de cada país. En el Salvador el Banco Central de Reserva Clasifica el tamaño de las empresas según lo establece MIPYMES.

Tabla 3: Clasificación de las empresas según BCR

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS	CRITERIO INSTITUCIONAL	
	Nº de empleados	Monto de los activos de las empresas
Micro Empresa	De 1 a 10	No excede de \$11,428.57
Pequeña empresa	De 11 a 19	Cuyo activo total es inferior a \$85,714.42
Mediana Empresa	De 20 a 99	Cuyo total de activos no excede los \$228,571.41
Gran Empresa	De 100 a mas empleados	Cuyo total de activos sea mayor de \$228,571.41

Fuente: Banco Central de Reserva.

2.8 Estructura del Modelo de Gestión Financiera

La gestión financiera admite un inmenso desafío en el tema de administrar las operaciones económico-financieras de la organización; para ello y en primera instancia se debe realizar un diagnóstico integral. Y para poder plantear la estructura de un modelo es importante considerar el siguiente árbol de problemas, mostrado en la figura 1, que ilustra en forma general cómo esta problemática se traduce en un entramado de relaciones causa-efecto que afectan al desarrollo de todos los aspectos de una organización.

FIGURA 1



Fuente: TERRAZAS (2006)

El análisis de este árbol conlleva a la reflexión de que estas “perturbaciones” planteadas son “una bomba de tiempo” para la confianza general de la institución, si no son atendidas de manera integral y si no se toman medidas correctivas para atenuar sus efectos y consecuencias; es tarea de la gestión financiera enfrentarlas en coordinación con los otros niveles estratégicos de la organización. En pocas palabras se esquematiza que todos los problemas que pueda tener una organización repercuten en la parte financiera.

2.8.1 Planteamiento de un modelo de gestión financiera

En consecuencia y en base a la problemática detectada, se debe plantear la forma y mecanismo más adecuado y óptimo para lograr una administración financiera efectiva. Cabe destacar que la estructura de cada modelo varía de acuerdo a las operaciones y necesidades de la empresa; sin embargo, las fases que se presentan

a continuación representan lo mínimo que se debe considerar dentro de un modelo de gestión financiera.

2.8.1.1 Formulación de un modelo

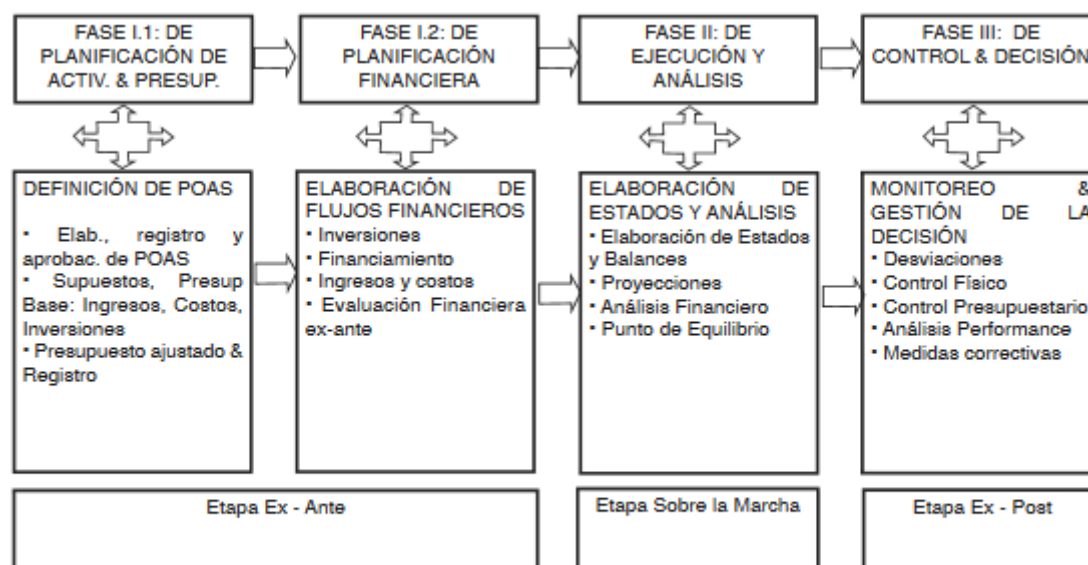
Uno de los modelos planteados se muestra en la figura 2 y consta de tres fases: la fase I referida a la planificación de actividades y planificación financiera y presupuestal; la fase II, como referencia a la ejecución y análisis de la información financiera y la fase III de control y apoyo a la toma de decisiones. La fase de planificación, se constituye en una etapa a – priori donde se realiza lo que normalmente llamamos un análisis ex – ante; la fase de ejecución y análisis por sus características es una etapa de proceso sobre la marcha y la fase de control y decisión, es asociada a una etapa de análisis ex – post por tratarse de un monitoreo de actividades físicas y presupuestarias orientadas al funcionamiento organizacional, además de apoyar al proceso de toma de decisiones por la generación de reportes e indicadores estratégicos.

2.8.2 Desarrollo del modelo de gestión financiera

2.8.2.1 Fase de planificación

La fase a-priori de planificación, es una de las más importantes del proceso, porque aquí se generan las políticas genéricas y estratégicas de la organización. No podemos planificar ni presupuestar financieramente nada, si no tomamos en consideración los objetivos estratégicos de la institución. Esta fase la dividimos en dos: La planificación de actividades y la planificación financiera.

Figura 2



Fuente: TERRAZAS, Rafael (2008); "Finanzas en la Empresa"

2.8.2.1.1 La planificación de actividades

Orientada a definir las actividades de funcionamiento, en coordinación con el plan estratégico de la organización. Esta fase debe apuntar primero a apoyar la elaboración de un plan estratégico de acuerdo a los fines y propósitos de la institución, tomar en cuenta todos estos planteamientos y en base a ello generar una propuesta operativa expresada en planes que luego se trasuntan en la expresión de operaciones económico-financieros y en un presupuesto global y consolidado para la institución. La gestión financiera debe manejar instrumentos apropiados para cumplir con esta tarea.

2.8.2.1.2 La planificación financiera

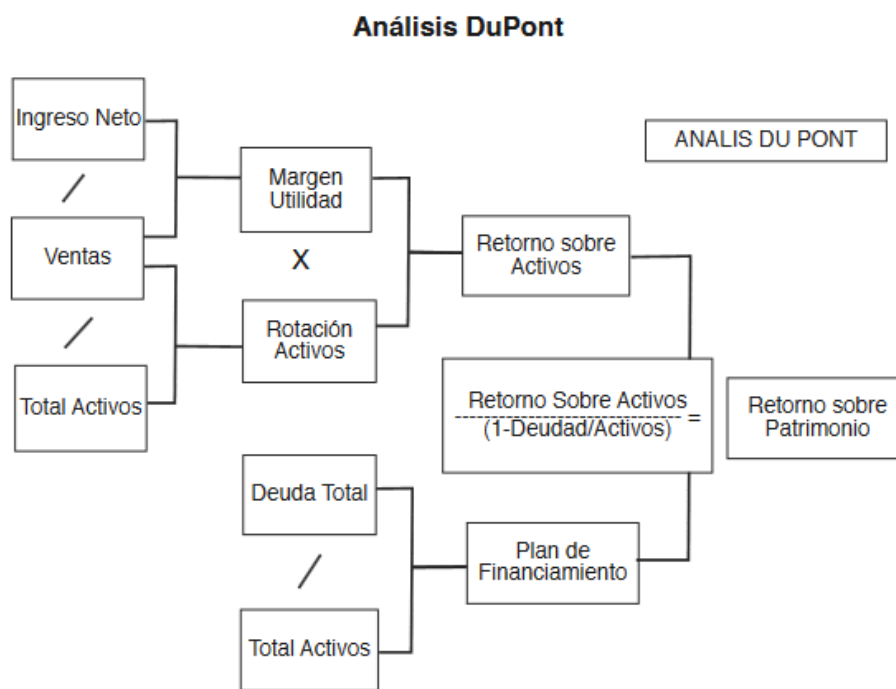
La fase de planificación financiera se traduce en una planificación presupuestaria que consiste en la revisión de los gastos programados y la programación de dos partes importantes que son: el presupuesto de ingresos realizado en base a las proyecciones para la gestión y los tarifarios existentes; y el presupuesto de gastos

que se programa en función a los POAS revisados y a algunos criterios y supuestos que se definen para la administración general.

2.8.2.2 Fase de ejecución y análisis

Esta fase debe ser hecha en base a la preparación presupuestaria previa; como se constituye en un proceso sobre la marcha, debe ser preparado en función al desarrollo de estados y balances que permitirán registrar la información económico-financiera de la organización. Un ejemplo de estos reportes son el Estado de Resultados y el Balance General de una empresa. Estos dos tipos de reportes y presentación de las operaciones económico – financieras, permiten que en esta fase se pueda realizar un análisis de tipo financiero que refleje la situación de la empresa en cuanto a patrimonio, liquidez, endeudamiento, rentabilidad, etc. En el que se pudiese utilizar el esquema DUPONT Este esquema muestra la información financiera esencial de manera gráfica y en lo que concierne a los parámetros importantes de liquidez, rentabilidad y endeudamiento. El análisis DuPont es una forma resumida para agilizar el análisis financiero, tal como lo muestra la figura 3.

Figura 3



Fuente: STANLEY, GEOFFREY (2001)

2.8.2.3 Fase de control y decisión.

En el desarrollo de las fases anteriores dentro del modelo de gestión se ha transitado desde lo general a lo particular, se ha enfocado más hacia un proceso de análisis con el propósito de generar la información y los mecanismos pertinentes para tener una visión estructural y sistemática de las operaciones económico-financieras de una organización; sin embargo, ahora corresponde realizar un proceso de evaluación y proyección de este proceso. Esta perspectiva corresponde a la fase de control y decisión que se constituye en una etapa ex – post del modelo; se trata de enfocarse en el monitoreo de las acciones realizadas y apoyar de manera importante a la toma de decisiones.

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la investigación

Se aplicó un enfoque mixto de la investigación, ya que implica un proceso de recolección, análisis y desarrollo de datos cuantitativos y cualitativos de un mismo estudio; con el fin de comprender los comportamientos, formas y manejo de la organización y administración en el área financiera de las empresas.

3.2 Métodos de investigación

Para la realización de la siguiente investigación se utilizó el método científico, ya que es un estudio sistemático que define el planteamiento del problema, formulación de objetivos e hipótesis y que incluye procedimientos para recopilar, analizar y presentar información de manera que permita hacer un estudio objetivo, en este caso la implementación de un modelo de gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas, por lo que se aplicó los métodos siguientes:

3.2.1 Inductivo

El método inductivo permitió obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares; es decir que propone, a partir de la observación repetida de objetos o acontecimientos de la misma naturaleza, una conclusión para todos los objetos o eventos de dicha naturaleza. Este permitió realizar un análisis de la situación actual.

3.2.2 Deductivo

El análisis deductivo se implementó porque se adecúa a la investigación, ya que considera que la conclusión está implícita en las premisas; por lo tanto, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas: si el razonamiento

deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión solo puede ser verdadera. Todo esto con el propósito de responder a la problemática planteada.

3.3 Tipo de estudio

La presente investigación se enfocó en el estudio Descriptivo, es decir que se describió los hechos como son observados; esto permitió a que el instrumento se perfiló para obtener la información necesaria acorde con los hechos.

3.3.1 Alcance

El alcance del proyecto fue descriptivo, porque se pretendió recoger información de manera independiente sobre el conocimiento de los empresarios y gerencias de las PYMES del departamento de Sonsonate hacia el manejo de un modelo de gestión financiera.

3.3.2 Tratamiento de variables o categorías

Para la presente investigación se utilizó el tipo de variable observacional, es decir que se analizó los datos recopilados en un periodo de tiempo en la población muestra de las PYMES del departamento de Sonsonate.

3.3.3 Diseño de recolección

El diseño de la recolección de información es de tipo transversal, debido a que para obtener los datos de las PYMES se realizó de forma específica y una sola ocasión, para lograr utilizarlo en la tabulación y posterior análisis de resultados.

3.3.4 Tiempo de la búsqueda de la información

Para el tiempo de búsqueda de información fue considerado de forma retrospectiva y actual, ya que en la presente investigación la información de conocimiento técnico se aplicó tomando en cuenta todo lo realizado a la fecha.

3.3.5 Contexto de la búsqueda de la información

Para la obtención de información se efectuó de dos maneras: Bibliográfica y de campo, porque se hizo uso de la información teórica relacionada al modelo de gestión financiera; así como la investigación a través de las empresas determinadas para la entrevista y la encuesta.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

En la investigación el fenómeno sujeto a estudio fueron las pequeña y medianas empresas del departamento de Sonsonate.

3.4.2 Muestra

La muestra fue no probabilística “Muestreo por conveniencia”; Es una técnica comúnmente usada consistente en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionaron porque están fácilmente disponibles y porque se sabe que pertenecen a la población de interés, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico.

Para el caso de esta investigación se aplicó una entrevista con el dueño o el encargado de la empresa Inversiones Anthony; además se seleccionaron unas 15 pequeñas y medianas empresas para realizarle al encargado la encuesta.

Por ser una población tan pequeña esta se convierte en muestra y de acuerdo a lo explicado el tipo de muestra sería no probabilística de tipo decisional ya que se eligió a quién se iba a encuestar.

3.5 Técnicas e instrumentos

Para poder tener una caracterización precisa de las PYMES es importante tener en cuenta la persona que brindo la información, para el trabajo de investigación el informante fue la persona dueña o el administrador de la empresa; es decir, quien conoce los detalles administrativos, operativos y financieros para recoger los datos más seguros.

3.5.1 Entrevista

A la empresa en el caso de estudio: Inversiones Anthony, se realizó una entrevista con la persona encargada del área financiera para obtener información sobre el tema de gestión financiera.

3.5.2 Encuesta

De acuerdo con el enfoque cuantitativo que se abordó en el presente trabajo de investigación, se utilizó la técnica de la encuesta, porque la información a recopilar es de forma concluyente, ya que fue dirigida a las personas que conocen a detalle las actividades de las empresas sujetas al estudio.

3.6 Hipótesis

3.6.1 Hipótesis general

- Con la implementación de un modelo de gestión financiera se obtendría información relevante que impactaría de forma positiva mejorando la toma de decisiones en la administración.

3.6.2 Hipótesis específicas

- El modelo de gestión financiera utilizado por las pequeñas y medianas empresas les permitiría ser competitivas en el mercado y maximizar su valor.
- Con el diseño de un modelo de gestión desarrollado por herramientas financieras mejoraría la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas.

3.7 Operacionalización de variable.

3.7.1 Operacionalización hipótesis general

Operacionalización de Hipótesis General					
Objetivo General	Hipotesis General	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
Diseñar un modelo de gestión financiera que contribuya en la toma de decisiones para la optimización y estabilidad de los recursos	Con la implementación de un modelo de gestión financiera se obtendría información relevante que impactaría de forma positiva mejorando la toma de decisiones en la administración.	Independiente: Gestión Financiera	Es el proceso contable donde se registran las transacciones y ajuste, con la finalidad de informar financieramente a la gerencia, accionistas o usuarios sobre el desempeño financiero del negocio, fundamentalmente en su rentabilidad y liquidez. (Guajardo & Andrade, 2017)	Aplicación de herramientas financieras que permitan la evaluación de la información de la empresa para proponer un modelo de gestión financiera.	<ul style="list-style-type: none"> ● Balance General ● Estado de Resultado ● Flujo de Efectivo ● Razones Financieras ● Análisis DUPONT ● Valor Actual Neto ● Tasa Interna de Retorno ● Estados Financieros proyectados
		Dependiente: Toma de decisiones	Es un proceso complejo que consiste en evaluar los pros y contras de una situación relacionada al dinero, que repercute de forma directa en todos los sectores de una empresa; en el caso de ser decisiones financieras personales, estas impactan en la supervivencia y economía del usuario.	Determinación de los procesos enfocados a la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> ● Comparación estratégica con otras compañías ● Ventajas competitivas ● Participación en el mercado ● Interpretación de razones financieras ● Interpretación del VAN y TIR ● Interpretación de Estados Financieros proyectados

3.7.2 Operacionalización hipótesis específica 1

Operacionalización de Hipótesis Específico 1					
Objetivo Especifico 1	Hipotesis Especifico 1	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
Determinar el modelo de gestión financiera ideal que les permita a las pequeñas y medianas empresas ser competitivas y maximizar su valor en el mercado	El modelo de gestión financiera utilizado por las pequeñas y medianas empresas les permitiría ser competitivas en el mercado y maximizar su valor.	Independiente: Gestión Financiera	Es una serie procesos y directrices, orientadas a ofrecer a la empresas un sistema financiero de acuerdo sus objetivos, por ello debe existir una coherencia entre los flujos financieros. (Ortiz, 2017)	Determinación de un modelo de gestión financiera que permita a las PYMES ser competitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Balance General • Estado de Resultado • Flujo de Efectivo • Razones Financieras • Análisis DUPONT • Valor Actual Neto • Tasa Interna de Retorno • Estados Financieros proyectados
		Dependiente: Competitividad	Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición. (Stoner, 2013)	Aplicación de procesos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación estratégica con otras compañías • Ventajas competitivas • Participación en el mercado

3.7.3 Operacionalización hipótesis específica 2

Operacionalización de Hipótesis Especifica 2					
Objetivo Especifico 2	Hipotesis Especifico 2	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
Desarrollar herramientas financieras para que las PYMES cuenten con recursos que les permita una mejor toma de decisiones en consecuencia incrementar su rentabilidad.	El desarrollo de herramientas financieras para una mejor toma de decisiones permitira incrementar la rentabilidad de las PYMES	Independiente: Herramientas Financieras	Estas permiten organizar y analizar la situación económica de la empresa donde está incluido análisis de estados financieros y nuevas estrategia para la optimización de los recursos.	Aplicación de herramientas financieras para analizar y desarrollar estrategias que mejoren la gestión financiera.	<ul style="list-style-type: none"> ● Razones Financieras ● Análisis DUPONT ● Valor Actual Neto ● Tasa Interna de Retorno
		Dependiente: Rentabilidad	Capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medidas que esta llenan a su vencimiento. (Gitman L. & Zutter C., 2012)	Determinar estrategias que mejoren la rentabilidad de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ● Interpretación de razones financieras ● Interpretacion del VAN y TIR ● Interpretación de Estados Financieros proyectados

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

4.1 Objeto de estudios.

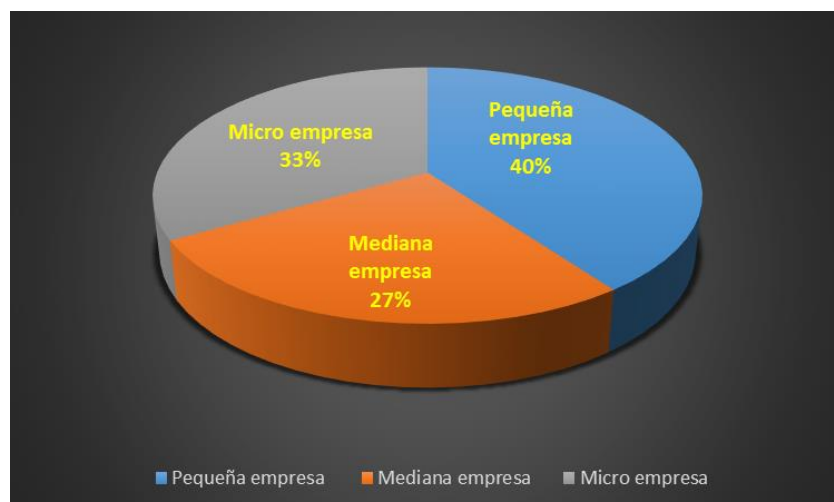
Pequeñas y medianas empresas en Sonsonate

4.2 Respuestas del Instrumento de investigación.

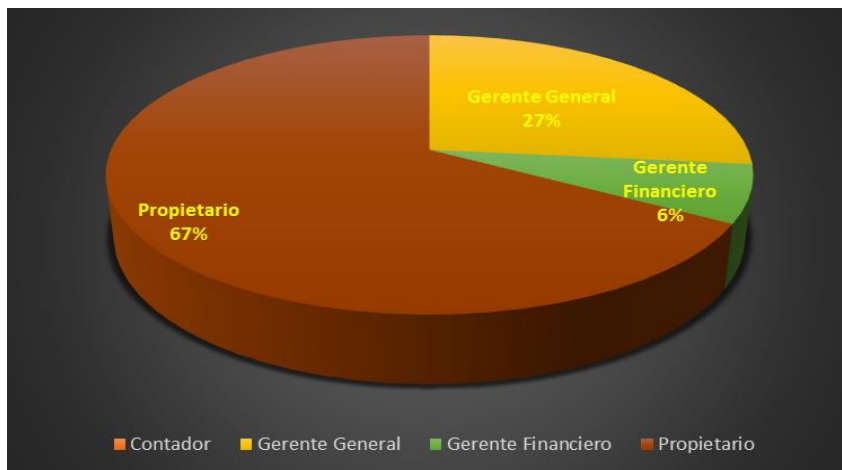
A continuación, se presentan las respuestas que se obtuvieron a través de la aplicación del instrumento de investigación, el cual fue diseñado con la finalidad de sondear la importancia de un modelo de gestión financiera para las micro y pequeñas empresas de Sonsonate, para el cual participaron 5 microempresas; 6 pequeñas empresas y 4 medianas empresas, logrando los siguientes resultados. Un total de 15 respuestas por pregunta.

Para la recolección y análisis de la información se utilizó la herramienta de Google Forms; además se consolidó la información en Microsoft Excel.

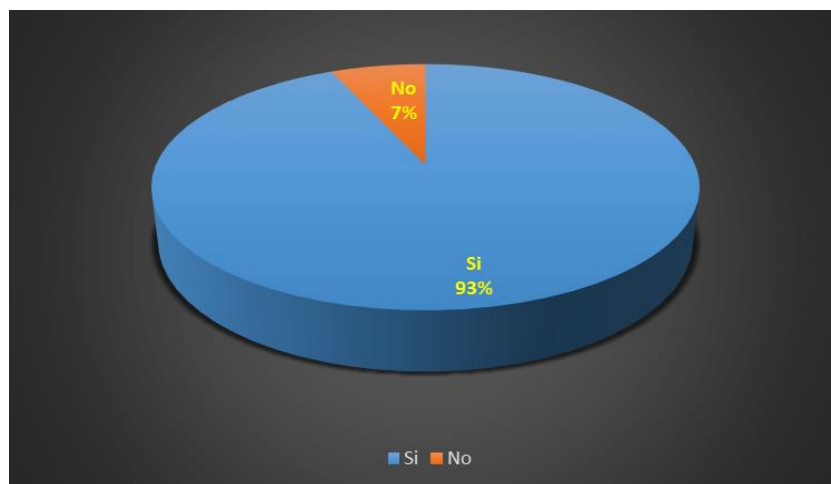
1. ¿Cómo se cataloga su empresa dentro del sector económico que opera?



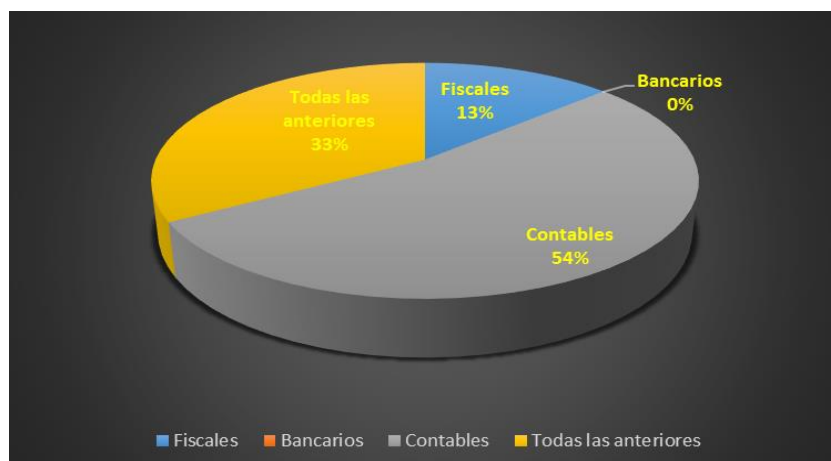
2. ¿Qué cargo tiene en la empresa?



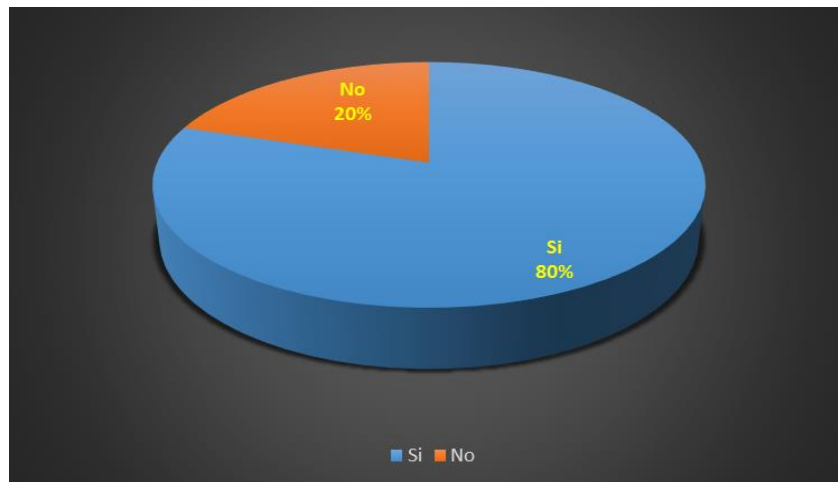
3. ¿Lleva registro de sus operaciones comerciales para su control financiero?



4. Si su respuesta anterior fue Si, ¿Qué tipo de controles lleva?



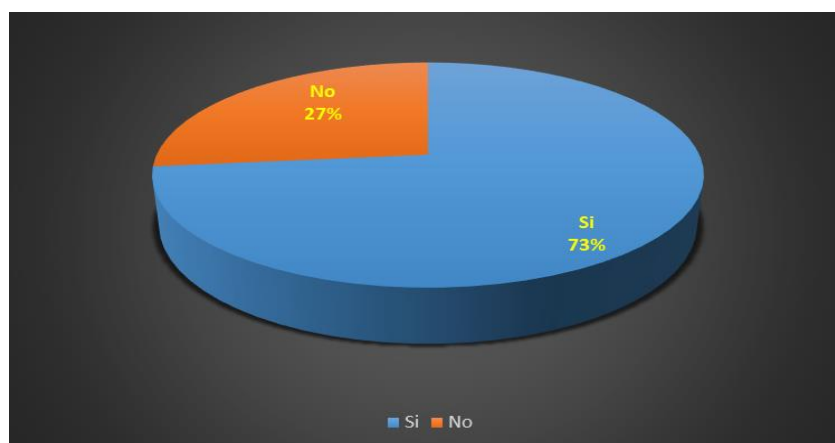
5. ¿Su empresa cuenta con estados financieros?



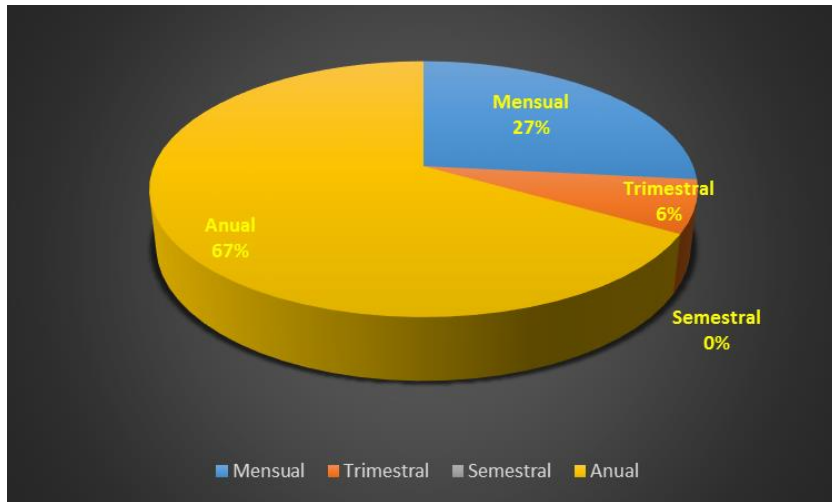
6. ¿En qué entidades está inscrito su negocio?



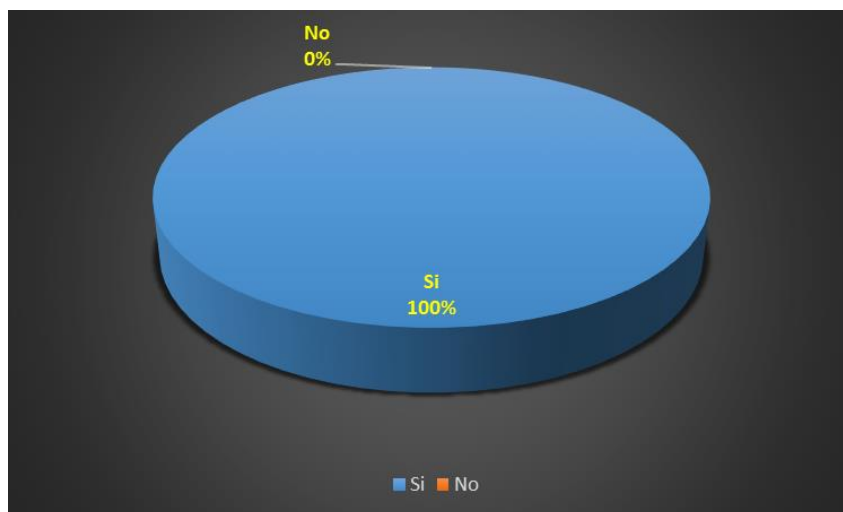
7. ¿Se han efectuado análisis de los estados financieros en su empresa?



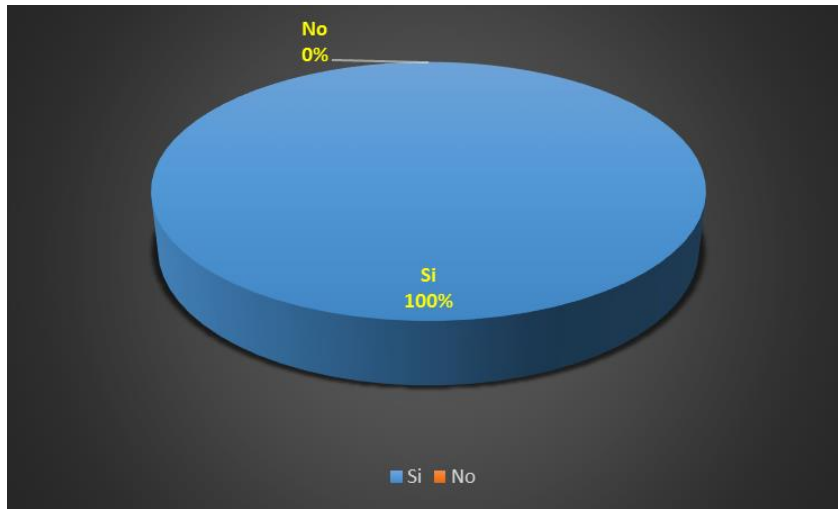
8. Si su respuesta anterior fue Si, ¿Con que frecuencia se analizan los estados financieros de la empresa?



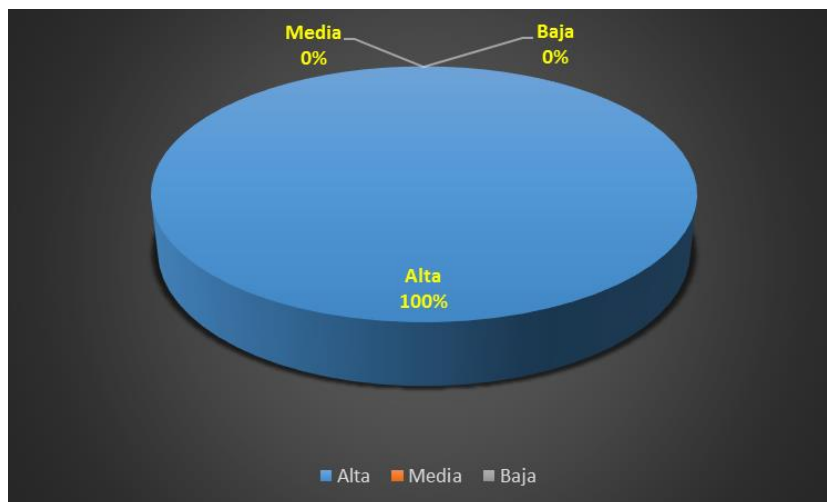
9. ¿Opina que el análisis financiero efectuado en los estados financieros brinda información importante que debe ser tomada en cuenta en la toma de decisiones de la empresa?



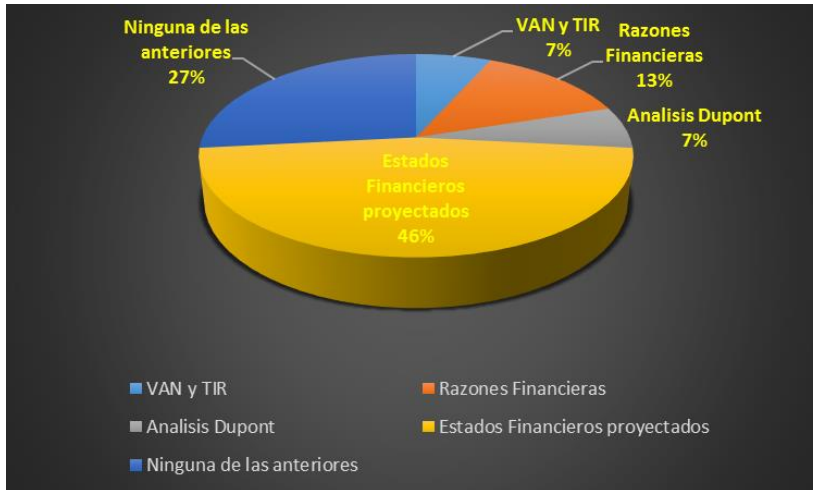
10. ¿Considera que el análisis de la información financiera de su empresa contribuye al crecimiento económico y la estabilidad financiera de su negocio?



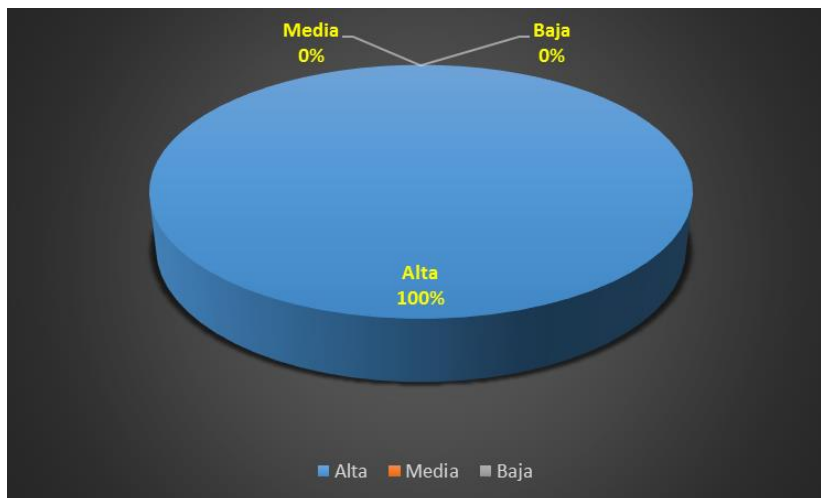
11. ¿En qué medida cree que las herramientas financieras ayudarían a su empresa a ser más competitiva en el mercado?



12. ¿Cuál de las siguientes herramientas financieras aplica como elemento de análisis de la gestión financiera de su empresa?



13. ¿Cómo estima que sería el crecimiento económico y financiero de su empresa al tener un modelo de gestión financiera adecuado?



4.3 Informe ejecutivo de los resultados del instrumento

4.3.1 Introducción

En el análisis de la información recolectada, se segregó dependiendo el sector económico en el que se encontraba el encuestado, siendo un equivalente de 15 encuestados de las cuales 6 se identifican como pequeñas empresas, 5 como medianas empresas y 4 como micro empresas, para obtener un análisis más sintético de los datos se realiza una matriz que resume los resultados obtenidos.

4.3.2 Análisis de la información.

Bajo el siguiente esquema se logró determinar que tanto los propietarios como los gerentes de las PYMES en Sonsonate cuentan con una escasa noción sobre que representa la gestión financiera en sus negocios; y que aunque el 95% cuenta con un control de sus operaciones, estos no utilizan adecuadamente la información financiera que generan sus registros; sin embargo el 100% de los encuestados está consciente que disponer de las herramientas idóneas para el análisis de sus operaciones, estas aportarían en gran medida a la toma de decisiones para impulsar el crecimiento y estabilidad económica que les permitiera a sus negocios ser más competitivos en el mercado.

N°	PREGUNTAS	PEQUEÑA EMPRESA		MEDIANA EMPRESA			MICRO EMPRESA			
1	¿Que cargo tiene en la empresa?	70% PROPIETARIO	30% GERENTES GENERALES	50% GERENTE GENERAL	25% PROPIETARIO	25% GERENTE FINANCIERO	100% PROPIETARIO			
2	¿Tiene conocimiento sobre que es la gestión financiera?	50% SI	50% NO	100% SI			80% SI	20% NO		
3	Si su repuesta anterior fue si explique brevemente:	HACER MAS RENTABLE Y VALIDAR		HERRAMIENTAS DE ANALISIS PARA LA TOMA DE DECISIONES			CONTROL Y PLANIFICACION DE GASTOS- REGISTROS CONTABLES			
4	¿Lleva registro de sus operaciones comerciales para su control financiero?	100% SI		100% SI			90% SI	10% NO		
5	Si su respuesta anterior fue si, ¿qué tipo controles lleva?	80% CONTABLES	20% FISCALES	50% CONTABLES		50% TODOS LOS ANTERIORES	80% TODAS LAS ANTERIORES		20% CONTABLES	
6	¿Su empresa cuenta con estados financieros?	90% SI	10% NO	100% SI			80% SI	20% NO		
7	¿En qué entidades está inscrito su negocio?	50% MINISTERIO DE HACIENDA	50% TODAS	100% TODAS LAS ANTERIORES			45% MINISTERIO DE HACIENDA	45% ALCALDIA MUNICIPAL	10% TODAS LAS ANTERIORES	
8	¿Se han efectuado análisis de los estados financieros su empresa?	90% SI	10% NO	100% SI			80% NO		20% SI	
9	Si su repuesta anterior fue si, ¿con que frecuencia se analizan los estados financieros de la empresa?	50% ANUAL	50% MENSUAL	50% ANUAL	25% MENSUAL	25% TRIMESTRAL	100% ANUAL			
10	¿Opina que el análisis financiero efectuado en los estados financieros brinda información importante que debe ser tomada en cuenta en la toma de decisiones de su empresa?	100% SI		100% SI			100% SI			
11	¿Considera que el análisis de la información financiera de su empresa contribuye al crecimiento económico y la estabilidad financiera de su negocio?	100% SI		100% SI			100% SI			
12	¿En qué medida cree que las herramientas financieras ayudarían a su empresa a ser más competitiva en el mercado?	100% ALTA		100% ALTA			100% ALTA			
13	¿Cuál de las siguientes herramientas financieras aplica como elemento de análisis de la gestión financiera de su empresa?	80% ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	20% NINGUNA DE LAS ANTERIORES	50% ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	25% ANALISIS DUPONT	25% RAZONES FINANCIERAS	70% NINGUNA	10% VAN Y TIR	10% RAZONES FINANCIERAS	10% ESTADOS FINANCIEROS
14	¿Cómo estima que sería el crecimiento económico y financiero de su empresa al tener un modelo de gestión financiera adecuado?	100% ALTA		100% ALTA			100% ALTA			

4.3.3 Conclusiones

En síntesis, los resultados obtenidos confirman las hipótesis expuestas; las PYMES desconocen de herramientas financieras que les permitan lograr información que les soporte al momento de la toma de decisiones; así lo manifiestan los propietarios y gerentes de las empresas. Bajo el análisis de los datos recolectados se afirma que es necesario que las PYMES en Sonsonate cuenten con modelos de gestión financiera que les permitan mejorar la toma de decisiones de sus negocios y que estas contribuyan a la optimización de sus recursos y la estabilidad financiera; debido a que actualmente realizan una gestión financiera un tanto empírica ya que la información que generan es para un cumplimiento de requisitos legales no tanto para análisis.

A demás las PYMES necesitan fortalecer su estructura financiera que proporcione la seguridad de que están maximizando su valor y siendo más competitivos en el mercado, debido a que la mayoría de PYMES reconocen los múltiples beneficios de implementar un modelo de gestión financiera; sin embargo, en cuanto a su ejecución no le dan la importancia necesaria dentro de su estrategia de negocio, que les permita medir sus resultados, darles un seguimiento y así alcanzar el cumplimiento de los mismo.

En cuanto a la rentabilidad las PYMES están de acuerdo que es algo primordial pero que hoy por hoy no logran identificarla concretamente; es por ello que se vuelve necesario contar con una base de información financiera sólida para la toma de decisiones, pero para eso es fundamental trabajar con herramientas que sustraigan los datos precisos para reconocer las fortalezas y debilidades financieras de una entidad, que facilite sacar el máximo provecho de las mismas y de esa forma obtener la rentabilidad esperada.

CAPITULO V: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

5.1 Pasos para elaboración de un modelo de gestión financiera

5.1.1 Introducción

Uno de los desafíos más importantes en el funcionamiento y operación de las PYMES, es el de lograr administrar y gestionar de la mejor manera posible los recursos financieros. Esta tarea es crucial desde la perspectiva de que todas las actividades que se desarrollan en la organización, inevitablemente deben materializarse en una expresión monetaria que consolidada y estructurada representa el caminar de la institución y el reflejo de su desempeño.

Es todavía más importante que este proceso se pueda planificar e implementar con efectividad, es decir logrando complementar los dos parámetros de la administración organizacional y que conciernen al manejo de la eficiencia y eficacia. Desde este punto de vista, la tarea de la gestión financiera como tal, es definitiva y vital en el sentido de que debe propender a que todas las actividades encuentren su materialización en términos económico-financieros. Este proceso debe realizarse a través de una administración óptima y transparente, en procura de generar competitividad y confianza dentro de la proyección de la organización hacia su sociedad.

El modelo de gestión planteado consta de tres fases: la fase I que hace referencia a la planificación de actividades y planificación financiera y presupuestal; la fase II, como referencia a la ejecución y análisis de la información financiera y la fase III de control y apoyo a la toma de decisiones.

5.1.2 Fase I Planificación

La planificación de metas de una empresa no es diferente. El éxito de un equipo de trabajo solo puede lograrse a través de un plan. En él, al igual que en todos los proyectos empresariales, se deben integrar los objetivos y metas a mediano y largo plazo. Sin este plan, los colaboradores pueden perder de vista su enfoque y descuidar las actividades que deben realizar para obtener los resultados en determinado periodo de tiempo.

La fase I del modelo de gestión propuesto se divide en dos partes las cuales son: la planeación de actividades y la planeación financiera.

5.1.2.1 Planeación de actividades

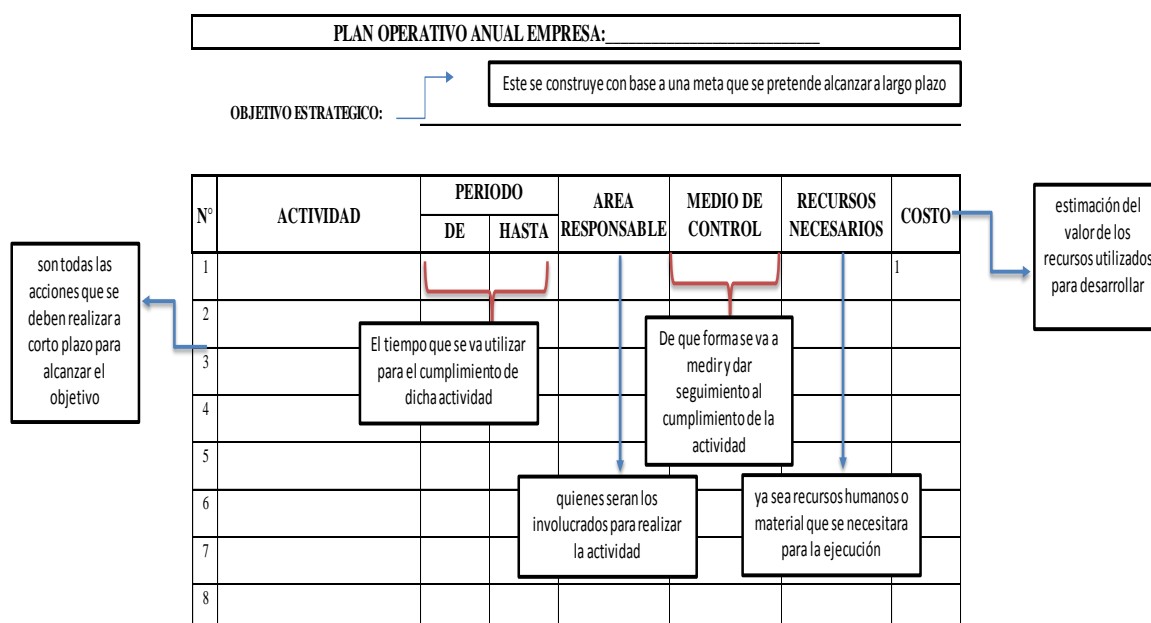
Esta debe estar orientada a definir las actividades de funcionamiento, en coordinación con el plan estratégico de la organización. Esta fase debe apuntar primero a apoyar la elaboración de un plan estratégico de acuerdo a los fines y propósitos de la institución, tomar en cuenta todos estos planteamientos y en base a ello generar una propuesta operativa expresada en planes que luego se trasuntan en la expresión de operaciones económico-financieros y en un presupuesto global y consolidado para la institución.

Para ello existe el Plan Operativo Anual, con él, las empresas buscan asegurarse de que sus proyectos se están ejecutando de acuerdo con los tiempos y los objetivos propuestos.

Un Plan Operativo Anual (POA) es un documento oficial donde se plasman las estrategias de acción de una empresa orientadas al futuro. En este se pueden

incluir objetivos, presupuestos y labores que los equipos esperan cumplir en el periodo de un año.

Este plan debe estar alineado con el plan estratégico de la empresa, con el que tiene similitudes. Sin embargo, el plan operativo sirve para concretar las metas que una organización debe o quiere conseguir durante el año. Con él, tu empresa y sus miembros sabrán cómo actuar cuando se emprenda un nuevo proyecto o surjan problemas.



5.1.2.2 Planificación financiera

La planificación financiera se trata de la realización de un presupuesto detallado de la empresa, basado en estrategias y considerando todos sus recursos, pues ellos serán de gran importancia para garantizar el éxito de las finanzas y del cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, pautados con antelación.

La fase de planificación financiera se traduce en una planificación presupuestaria que consiste en la revisión de los gastos programados y la programación de dos partes importantes que son: el presupuesto de ingresos realizado en base a las proyecciones para la gestión y los tarifarios existentes; y el presupuesto de gastos que se programa en función a los POAS revisados y a algunos criterios y supuestos que se definen para la administración general.

El presupuesto es una herramienta de planeación que expresa en términos financieros o monetarios las operaciones y recursos que forman parte de la empresa en un período de tiempo determinado, para lograr los objetivos fijados por la organización en su estrategia. El presupuesto ayudará a:

- **Tomar decisiones financieras.** Ayuda a evaluar el estado actual de la empresa y lo que debe hacer para lograr sus metas financieras en el futuro.
- **Identificar dónde recortar los gastos o incrementar los ingresos.** Es la clave para poder incrementar las ganancias.
- **Conseguir financiamiento para hacer crecer su negocio.** Un prestamista o un inversionista requerirá que se le presente un presupuesto detallado con los ingresos y gastos.

El saber elaborar un presupuesto ayuda a entender cómo ingresa y sale el flujo de dinero. Los pasos para la elaboración de un presupuesto son los siguientes:

- **Identificar todos los ingresos**

Averiguar cuánto dinero está generando la empresa cada mes y de dónde proviene. Es posible que el negocio tenga solo una fuente de ingreso, o quizás tiene múltiples formas de ganar dinero.

➤ **Identificar todos los gastos**

Los gastos se pueden dividir en tres categorías: fijos, variables y únicos.

- **Gastos fijos.** Un gasto fijo es un coste de empresa que no varía con los volúmenes de producción. Los gastos fijos incluyen a menudo el alquiler, acuerdos contractuales o licencias que son necesarios para que el negocio pueda operar, los cuales no cambian de precio en caso de que la producción crezca o disminuya. Estos costes están vinculados a la duración del contrato o del calendario de pago.
- **Gastos variables.** Los gastos variables fluctúan cada mes según el desempeño y la actividad del negocio. Pueden incluir, por ejemplo, los servicios públicos que cobran en base al uso (electricidad o gas), costos de envío de paquetes, comisiones por concepto de ventas o costos de transporte.
- **Gastos únicos.** Aunque estos gastos ocurren con menos frecuencia, se puede calcular cuales son esos gastos únicos y prever esas compras para que no afecten a la empresa con una carga innecesaria. Por ejemplo, si se sabe que en un futuro va a tener que comprar maquinaria, vehículos o computadoras, es importante incluirlos en su presupuesto. Incluso puede planear tener ciertos gastos inesperados, como reparaciones o emergencias.

➤ **Calcular la rentabilidad restando los gastos del ingreso.**

En el presupuesto de la empresa se compara el total de los ingresos contra el total de los gastos (la suma de los gastos fijos, los gastos variables y los gastos únicos). Al flujo de efectivo que ingresa (ingresos) se le resta el flujo de efectivo que sale (gastos) para determinar la rentabilidad global.

Para realizar este proceso de planificación financiera, se debe tomar en cuenta el plan de cuentas de la empresa. Cada empresa posee uno diferente, además el presupuesto maestro dependerá de cada presupuesto que presenten las diferentes áreas en que se compone la organización.

A continuación, se presenta un ejemplo de plantilla de un presupuesto anual de una empresa.

PRESUPUESTO ANUAL EMPRESA: _____					
INGRESOS	PERIODO				TOTAL
	1er TRIMESTRE	2do TRIMESTRE	3er TRIMESTRE	4to TRIMESTRE	
VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
RECUPERACION CTAS POR COBRAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
OTROS INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
EGRESOS					
COSTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
GASTOS DE VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
OTROS GASTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL EGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
DIFERENCIA ENTRE INGRESOS Y EGRESOS					
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

Si la empresa tiene cuentas pendientes de cobro a clientes o da ventas al credito

constituye todos los ingresos que no son generados por la actividad economica de la empresa

conformado por todo la inversion que se necesita para producir o distribuir el bien o servicio

Todos los ingresos percibidos por la actividad del negocio

constituye toda las erogaciones de dinero para garantizar el funcionamiento del negocio y cumplir con la actividad economica

5.1.3 Fase II: ejecución y análisis

Esta fase debe ser hecha en base a la preparación presupuestaria previa; como se constituye en un proceso sobre la marcha, debe ser preparado en función al desarrollo de estados y balances que permitirán registrar la información económico-financiera de la organización.

El análisis financiero busca proporcionar los datos más sobresalientes de forma concreta del estado financiera tanto actual como de años anteriores para obtener de ser necesaria una comparación, así poder tomar de decisiones que resulten benéficas para la empresa.

Una vez realizado el análisis de los estados financieros será necesario presentar un informe a los accionistas y personas interesadas en el mismo como el gerente de la empresa, los acreedores o inversionistas, este informe normalmente se maneja de forma anual y debe proporcionar documentación de las actividades financieras de la empresa e incluir una carta escrita de manera objetiva acompañada de los estados financieros – balance general, estado de pérdidas y ganancias, estado de patrimonio y estado de flujo de efectivo.

Un ejemplo de estos reportes se muestra en los siguientes cuadros que presentan el Estado de Resultados y el Balance General de una empresa.

ESTADO DE RESULTADOS

Al 31 de diciembre de 2022

Ventas	\$ 2250,000.00	
Costo de ventas	\$ 1600,000.00	
Utilidad bruta		\$ 650,000.00
Gastos administrativos y de ventas	\$ 310,000.00	
Utilidad operativa		\$ 340,000.00
Gastos por intereses	\$ 35,000.00	
Utilidad antes de impuestos		\$ 305,000.00
Impuestos	\$ 50,000.00	
Utilidad neta		\$ 255,000.00

BALANCE GENERAL

Al 31 de diciembre de 2022

ACTIVO		\$ 900,000.00
Activo corriente	\$ 465,000.00	
Efectivo y equivalentes	\$ 35,000.00	
Cuentas por cobrar	\$ 195,000.00	
Inventarios	\$ 235,000.00	
Activos fijos	\$ 435,000.00	
Propiedad, planta y equipo	\$ 450,000.00	
Depreciación acumulada	\$ (15,000.00)	
PASIVO		\$ 297,000.00
Pasivo corriente	\$ 107,000.00	
Cuentas por pagar	\$ 102,000.00	
Gastos acumulados por pagar	\$ 5,000.00	
Pasivo no corriente	\$ 190,000.00	
Prestamo a largo plazo	\$ 190,000.00	
PATRIMONIO		\$ 603,000.00
Capital Social	\$ 290,000.00	
Utilidades retenidas	\$ 313,000.00	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 900,000.00

Estos dos tipos de reportes y presentación de las operaciones económico – financieras, permiten que en esta fase se pueda realizar un análisis de tipo

financiero que refleje la situación de la empresa en cuanto a patrimonio, liquidez, endeudamiento, rentabilidad, etc.

Toda la información que se pueda encontrar dentro de los estados financieros o producto de la contabilidad de la empresa, debe pasar por un proceso de interpretación y análisis para la comprensión del estado económico de la compañía. Por lo que una gran forma de hacer ese proceso es tomar en cuenta lo que son las razones financieras.

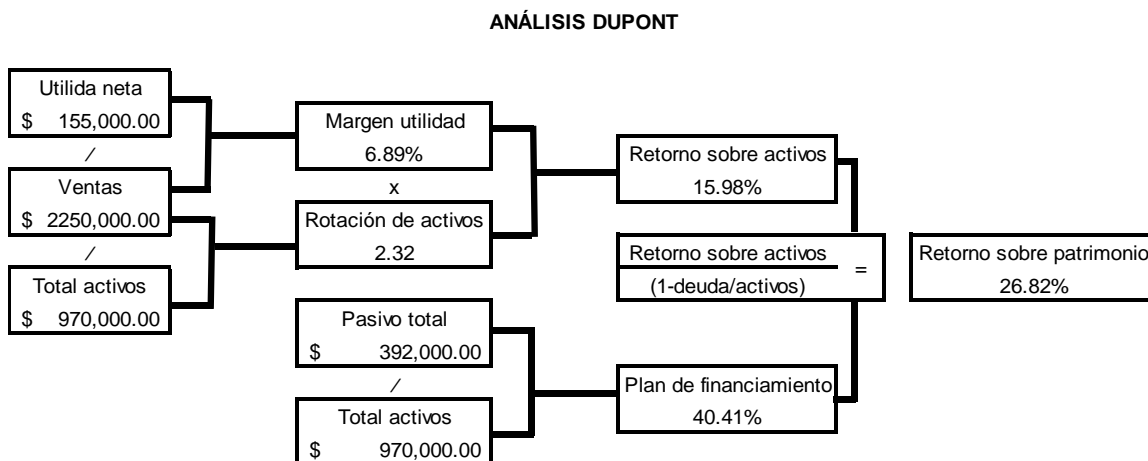
Estos indicadores financieros sirven para poder realizar comparativas entre distintos períodos contables de la compañía y visualizar el comportamiento económico de la misma en este período de tiempo.

Con las razones financieras, no sólo tendrá la posibilidad de diagnosticar sucesos pasados y su impacto en el presente de la organización, sino también podrá permitir hacer proyecciones a corto, mediano o largo plazo con relación al futuro económico de la entidad.

INDICADORES DEL ANÁLISIS FINANCIERO

Indíces de Liquidez		
Razón corriente = Activo corriente / pasivo corriente	2.43	La empresa cuenta con un índice de solvencia del 2.43 por ende puede responder sus obligaciones.
Prueba acida = (Activo corriente - inventario) / pasivo corriente	1.26	Por cada dólar que debe la empresa tiene 26 centavos para cubrirlos, sin disponer del inventario.
Indíces de rotación de activos		
Rotación de cuentas por cobrar Ventas al crédito / cuentas por cobrar	11.54	La empresa se tarde 31 días (360/11.54) en recuperar su cartera.
Rotación de inventario = Ventas / inventario	9.57	Los inventarios se vendieron cada 37 días (360/9.57), se concluye que el inventario duro 37 días en la bodega antes de ser vendido.
Rotación de activo total = Ventas / activo total	2.32	Por cada dólar invertido en activos genero \$2.32 de ventas.
Indíces de endeudamiento		
Razón de endeudamiento = Pasivo total / Activo total	40%	La empresa tiene un nivel de endeudamiento del 40% frente a su activo, esto quiere decir que el endeudamiento es poco elevado.
Razón pasivo - capital = Pasivo no corriente / capital	33%	La empresa se encuentra financiada en mayor medida por sus socios y propietarios.
Indíces de rentabilidad		
Margen bruto de utilidad = (Ventas - costo de ventas) / ventas	29%	La empresa cuenta con un margen del 29% luego de cancelar sus existencias.
Rotación del activo total = Ventas / activo total	2.32	Los activos tardan 155 días (360/2.32) en generar beneficios.
Rendimiento de la Inversión = Utilidad neta / total activos	16%	Los activos reflejan una rentabilidad del 16%.

Este análisis puede ser complementado y expresado en forma gráfica a través del análisis DuPont. Este esquema muestra la información financiera esencial de manera gráfica y permite conocer la manera en la que se generan las pérdidas o ganancias gracias a la descomposición de esta en tres bloques.



5.1.4 Fase III: control y decisión

Hasta el desarrollo de las anteriores fases se ha transitado desde lo general a lo particular, se ha enfocado más hacia un proceso de análisis con el propósito de generar la información y los mecanismos pertinentes para tener una visión estructural y sistemática de las operaciones económico- financieras de una organización; sin embargo ahora corresponde realizar un proceso sintético de evaluación y proyección de este proceso.

Cuando se habla de control se refiere a las políticas y procedimientos enmarcados por una organización para administrar, documentar, evaluar y reportar las transacciones financieras de una empresa u organización. Es decir, se refiere a todas las herramientas y técnicas adoptadas por una empresa para controlar sus diversos asuntos financieros.

Este seguimiento es necesario para controlar las cuentas de ingresos y gastos de la empresa ya que permitiría mantener equilibrada la contabilidad de la organización y el cumplimiento de los objetivos financieros a corto, mediano y largo plazo.

El hecho de que una empresa no le pierda la pista a su presupuesto es un elemento estratégico en una gestión de gastos más eficiente y responsable. Ello garantiza un mejor equilibrio entre los recursos con los que se cuentan y su uso adecuado en un determinado tiempo.

Al realizar este paso facilitaría la verificación de las metas contables y si se están cumpliendo durante el período en curso; además permite hacer un monitoreo del estado real de las finanzas, ayudando a establecer medidas y ajustes a tiempo, de forma previsiva.

Llevar un control financiero es indispensable para toda empresa, dado que permite tener información periódica y certera de las operaciones y conocer los beneficios obtenidos. Y en el caso que los resultados no sean favorecedores, comunicar el desajuste al departamento correspondiente para que se ejecuten las correcciones pertinentes.

Este puede constar de 4 etapas fundamentales:

- **Análisis del estado financiero:** es muy importante realizar un análisis en el estado de la situación financiera inicial para conocer la condición patrimonial, como así también la solvencia, la estabilidad y la rentabilidad de la organización.

- **Establecimiento de estándares:** en esta fase se determinan cuáles son los parámetros que se desean controlar, la manera en que se efectuará, el nivel del mismo y la frecuencia.
- **Detección de las desviaciones financieras:** la medición y el análisis de las desviaciones, comprenden la comparación entre los resultados previstos con los reales. Es posible que los resultados arrojados se ajusten a los esperados o que surjan desviaciones, pudiendo estas ser al alza o a la baja. Es importante detectar las causas que dieron lugar a estas desviaciones para poder realizar las correcciones necesarias.
- **Ajustes de las desviaciones:** cuando los resultados obtenidos no se condicen con lo planeado es necesario efectuar la corrección de desvíos. Esta tarea puede constar tanto de mínimas modificaciones como de cambios de estrategias e incluso, hasta de la reestructuración de la empresa.

MONITOREO PRESUPUESTO ANUAL EMPRESA: _____									
INGRESOS	PERIODO						TOTAL PRESUPUESTADO	TOTAL EJECUTADO	% CUMPLIMIENTO
	ENERO		FEBRERO		MARZO				
	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	PRESUPUESTADO	EJECUTADO			
VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
RECUPERACION CTAS POR COBRAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
OTROS INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL INGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
EGRESOS									
COSTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
GASTOS DE VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
OTROS GASTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL EGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
DIFERENCIA ENTRE INGRESOS Y EGRESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

Además, son muy importantes las decisiones que se deben tomar después de haber realizado el análisis financiero ya que esto conlleva a una responsabilidad de decidir de manera correcta.

La toma de decisiones es un proceso complejo que consiste en evaluar los pros y contras de una situación relacionada al dinero, que repercute de forma directa en todos los sectores de una empresa; en el caso de ser decisiones financieras personales, estas impactan en la supervivencia y economía del usuario.

A continuación se menciona tipos de decisiones que pueden de ser de ayuda a la hora de tomar decisiones dentro de la empresa:

➤ **Decisiones de inversión**

Las decisiones de inversión son aquellas en las que se cuestiona sobre el destino de los recursos disponibles para adquirir activos, con el objetivo de mantener una óptima operación en la empresa.

Algunos ejemplos son:

- Estrategias de ventas de crédito.
- Plan de crecimiento y de expansión de la empresa.
- Niveles de activos fijos y corrientes.
- Estrategias para la adquisición de activos.

➤ **Decisiones de financiamiento**

Son aquellas en las que se cuestiona sobre la mejor combinación de fuentes para financiar las inversiones. Estas afectan la estructura financiera de la empresa.

Algunas estrategias de decisión de financiamiento son:

- Inversiones en equipo.
- Invertir en el mercado de dinero o en el mercado de capitales.
- Inversiones en el capital de trabajo.
- Inversión con capital propio o ajeno (préstamo).

➤ **Decisiones de operación**

Las decisiones de operación son las que se refieren a cómo se lleva a cabo una utilización eficiente de los recursos que tiene disponible la empresa.

Algunos ejemplos de decisiones de operación son:

- Mercados objetivo.
- Políticas de precio.
- Políticas de servicio.
- Volumen de los activos fijos.

➤ **Decisiones sobre los dividendos**

Son las que consideran los dividendos que serán repartidos entre los accionistas de la empresa. Para que esto se lleva a cabo correctamente, el administrador debe determinar los siguientes aspectos:

- El monto de utilidades que será repartido.
- La estrategia que se empleará para la división de utilidades.

5.2 Caso práctico propuesta de modelo de gestión financiera Inversiones

Anthony's S.A. de C.V.

5.2.1 Información general de la empresa.

Inversiones Anthony's, S.A. de C.V. es una empresa familiar con 30 años de operaciones; fundada por la Sra. Celia de Pereira con su sede principal, en el domicilio de Sonsonate. La naturaleza de las operaciones de la Sociedad y sus principales actividades son la Producción y Distribución de Productos de Pastelería y Panadería.

Anthony's ha logrado posicionarse como una de las pastelerías con mayor reconocimiento en Sonsonate, por su estrategia de ofrecer productos de excelente calidad al alcance de todos los consumidores, Actualmente cuenta con 9 sucursales a nivel departamental lo que permite tener un mayor alcance de sus clientes.

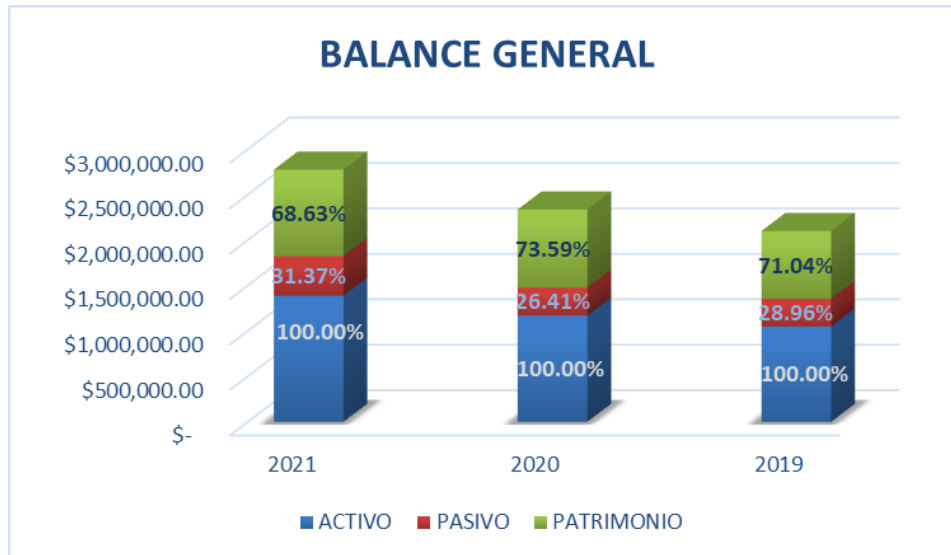
La empresa se encuentra legalmente constituida bajo las leyes de El Salvador, registrada en el sector de industrial y es catalogada como una mediana empresa, conformada por 145 empleados, 5 de los cuales conforman su departamento de contabilidad y finanzas.

Misión: Nuestra pasión es generar una experiencia mágica en cada momento de tu vida, preparando productos alimenticios de la mejor calidad con un excelente servicio.

Visión: Convertirnos en un referente para la industria alimenticia a nivel nacional, comprometidos con la mejora de nuestros productos.

5.2.2 Información financiera de la empresa.

5.2.2.1 Estado de situación financiera



INVERSIONES ANTHONY'S, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE INVERSIONES
ANTHONY'S, S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021
(EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

ACTIVO	<u>2021</u>	<u>2020</u>	<u>2019</u>
ACTIVO CORRIENTE	\$ 991,112.21	\$ 873,952.57	\$ 714,127.03
Efectivo y Equivalentes	\$ 496,302.11	\$ 500,415.63	\$ 327,689.89
Cuentas por Cobrar	\$ 24,841.10	\$ 10,420.41	\$ 5,997.36
Documentos por Cobrar	\$ 25,737.09	\$ 11,476.95	\$ 4,424.42
Partes Relacionadas	\$ 232,274.94	\$ 213,253.81	\$ 212,345.38
Inventarios	\$ 61,141.19	\$ 42,517.80	\$ 49,201.67
Crédito Fiscal IVA	\$ 551.55	\$ 191.52	\$ 42.88
Anticipos a Corto Plazo	\$ 150,264.23	\$ 89,103.13	\$ 106,801.91
Depósitos en Garantía	\$ -	\$ 6,573.32	\$ 7,623.32
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 396,718.65	\$ 294,497.27	\$ 335,712.78
Propiedad, Planta y Equipo (Neto)	\$ 383,156.08	\$ 294,334.79	\$ 334,818.41
Intangibles (Neto)	\$ 1,982.70	\$ 162.48	\$ 894.37
Depósitos en Garantía a Largo Plazo	\$ 11,579.87	-	-
TOTAL ACTIVO	<u>\$ 1,387,830.86</u>	<u>\$ 1,168,449.84</u>	<u>\$ 1,049,839.81</u>
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE	\$ 390,088.12	\$ 263,961.63	\$ 233,627.36
Cuentas por Pagar	\$ 270,979.34	\$ 158,040.01	\$ 148,079.05
Préstamos por Pagar	\$ 38,074.33	\$ 39,291.53	\$ 5,681.93
Beneficios a Empleados por Pagar	\$ 11,070.60	\$ 8,389.85	\$ 12,346.42
Retenciones Legales	\$ 8,774.56	\$ 7,602.92	\$ 8,602.17
Provisiones de Impuestos	\$ 43,637.00	\$ 33,757.38	\$ 13,715.67
Cobros Anticipados	\$ 17,552.29	\$ 16,879.94	\$ 21,076.11
Porcion corriente prestamos a L/P			\$ 24,126.01
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 45,332.88	\$ 44,617.97	\$ 70,386.93
Préstamos por Pagar a Largo Plazo	\$ 45,302.90	\$ 40,233.72	\$ 63,645.17
Beneficios a Empleados por Pagar a Largo	\$ 29.98	\$ 3,285.67	\$ 4,291.55
Pasivo por Impuesto Sobre la Renta Diferido	-	\$ 1,098.58	\$ 2,450.21
TOTAL PASIVO	<u>\$ 435,421.00</u>	<u>\$ 308,579.60</u>	<u>\$ 304,014.29</u>
PATRIMONIO	\$ 952,409.86	\$ 859,870.24	\$ 745,825.52
Capital Social	\$ 144,200.00	\$ 144,200.00	\$ 144,200.00
Reserva Legal	\$ 28,840.00	\$ 28,840.00	\$ 28,840.00
Ganancias Acumuladas	\$ 779,369.86	\$ 686,830.24	\$ 537,046.87
Ajustes por adopción NIIF/PYMES			\$ 35,738.65
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	<u>\$ 1,387,830.86</u>	<u>\$ 1,168,449.84</u>	<u>\$ 1,049,839.81</u>

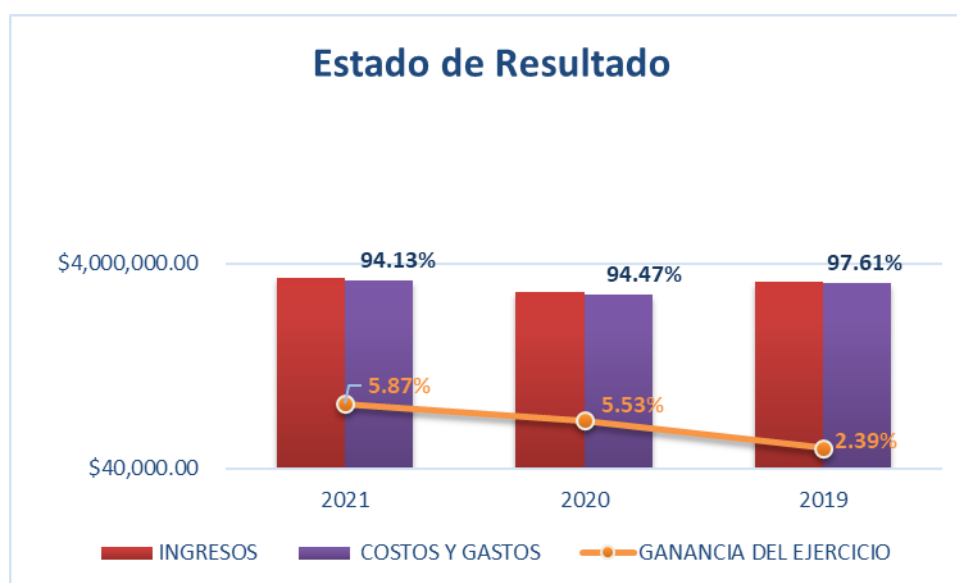
5.2.2.2 Estado de resultado

INVERSIONES ANTHONY'S, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE INVERSIONES ANTHONY'S, S.A.
DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021 (EXPRESADO EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)

	<u>2021</u>	<u>2020</u>	<u>2019</u>
INGRESOS			
Ventas	\$2,870,291.23	\$2,083,942.99	\$2,649,109.33
COSTOS			
De Ventas	(1,497,131.88)	(1,055,185.30)	(1,327,308.05)
GANANCIA BRUTA	1,373,159.35	1,028,757.69	1,321,801.28
GASTOS DE OPERACIÓN			
Costos de Distribución	(1,174,391.89)	(908,826.30)	(1,232,007.32)
Gastos de Administración			
GANANCIA DE OPERACIÓN	198,767.46	119,931.39	89,793.96
INGRESOS Y GASTOS DE NO OPERACIÓN			
Otros Ingresos	52,630.98	59,472.03	10,145.37
Costos Financieros	(10,336.54)	(8,950.88)	(11,524.43)
GANANCIA ANTES DE IMPUESTO	241,061.90	170,452.54	88,414.90
Impuesto Sobre la Renta	(69,536.05)	(51,847.41)	(24,859.02)
GANANCIA DEL EJERCICIO	171,525.85	118,605.13	63,555.88



5.2.3 Fase I Planificación

Debido a que la empresa no cuenta con objetivos estratégicos el plan operativo anual se realizó con base a la visión empresarial de Anthony's; de igual forma se construyó un análisis FODA.

5.2.3.1 Análisis FODA



PLAN OPERATIVO ANUAL INVERSIONES ANTHONYS, S.A DE C.V

OBJETIVO ESTRATEGICO: Impulsar la participación de mercado a nivel nacional

Nº	ACTIVIDAD	PERIODO		AREA RESPONSABLE	MEDIO DE CONTROL	RECURSOS NECESARIOS	COSTO
		DE	HASTA				
1	Realizar un estudio de mercado	ene-21	mar-21	Mercadeo	*Revisión datos estadísticos *informes y estudios periódicos	*personal *equipo técnico	\$ 1,200.00
2	Plan de acción para expansión de mercado	abr-21	abr-21	Gerencia	* cronograma de actividades *informe de propuestas	*personal *equipo técnico	\$ 1,500.00
3	Realizar presupuesto de medidas para expansión de mercado	may-21	may-21	Finanzas-Contabilidad	*estimaciones presupuestarias * flujos de efectivo de medidas propuestas	*personal *equipo técnico	\$ 900.00
4	Impulsar los medios de comunicación con los clientes	jun-21	dic-21	Mercadeo	*informe de ventas en línea	*personal *equipo técnico	\$ 500.00
5	Apertura de nuevas sucursales y nuevos canales de distribución	jun-21	dic-21	Mercadeo- Gerencia	*plan de contratación nuevo personal *mapas de distribución y rutas *plan de equipamiento de tiendas *plan de compras insumos de tienda	*personal *equipo técnico *Muebles y equipo *materna prima	\$ 80,000.00
TOTAL INVERSION							\$84,100.00

5.2.3.2 Plan Operativo

5.2.3.3 Presupuesto Anual

PRESUPUESTO ANUAL INVERSIONES ANTHONYS					
INGRESOS	PERIODO				TOTAL
	1er TRIMESTRE	2do TRIMESTRE	3er TRIMESTRE	4to TRIMESTRE	
VENTAS	\$ 724,748.54	\$ 731,996.02	\$ 739,315.98	\$ 746,709.14	\$ 2,942,769.68
RECUPERACION CTAS POR COBRAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
OTROS INGRESOS	\$ 20,088.49	\$ 20,088.49	\$ 20,088.49	\$ 20,088.49	\$ 80,353.97
TOTAL INGRESOS	\$ 744,837.03	\$ 752,084.51	\$ 759,404.47	\$ 766,797.63	\$ 3,023,123.65
EGRESOS					
COSTOS	\$ 369,621.75	\$ 373,317.97	\$ 377,051.15	\$ 380,821.66	\$ 1,500,812.54
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 130,454.74	\$ 131,759.28	\$ 133,076.88	\$ 134,407.65	\$ 529,698.54
GASTOS DE VENTAS	\$ 166,692.16	\$ 168,359.08	\$ 170,042.68	\$ 171,743.10	\$ 676,837.03
GASTOS FINANCIEROS	\$ 3,623.74	\$ 3,659.98	\$ 3,696.58	\$ 3,733.55	\$ 14,713.85
OTROS GASTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 670,392.40	\$ 677,096.32	\$ 683,867.28	\$ 690,705.96	\$ 2,722,061.95
DIFERENCIA ENTRE INGRESOS Y EGRESOS	\$ 74,444.63	\$ 74,988.19	\$ 75,537.19	\$ 76,091.68	\$ 301,061.69

5.2.4 Fase II ejecución y análisis

5.2.4.1 Análisis de la Información

Análisis Vertical.

Dentro del análisis vertical se puede conocer el porcentaje de participación que tienen las cuentas de balance con respecto al Activo Total; así mismo las cuentas de resultado de acuerdo al total de Ingresos.

<u>BALANCE GENERAL</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>
ACTIVO CORRIENTE	68.02%	74.80%	71.41%
ACTIVO NO CORRIENTE	31.98%	25.20%	28.59%
PASIVO CORRIENTE	22.25%	22.59%	28.11%
PASIVO NO CORRIENTE	6.70%	3.82%	3.27%
PATRIMONIO	71.04%	73.59%	68.63%

<u>ESTADO DE RESULTADO</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>
INGRESOS	100%	100%	100%
COSTOS	50.10%	50.63%	52.16%
GANANCIA BRUTA	49.90%	49.37%	47.84%
GASTOS	46.51%	43.61%	40.92%
GANANCIA DE OPERACIÓN	6.79%	11.66%	14.48%
INGRESOS Y GASTOS DE NO OPERACION	0.38%	2.85%	1.83%
GANANCIA ANTES DE IMPUESTO	3.34%	8.18%	8.40%
GANANCIA DEL EJERCICIO	2.40%	5.69%	5.98%

Análisis Horizontal

Este análisis muestra un comparativo con respecto al año anterior y refleja el comportamiento que tiene cada cuenta.

<u>BALANCE GENERAL</u>	<u>2019-2020</u>	<u>2020-2021</u>
ACTIVO CORRIENTE	18.29%	11.82%
ACTIVO NO CORRIENTE	-14.00%	25.77%
PASIVO CORRIENTE	11.49%	32.33%
PASIVO NO CORRIENTE	-57.75%	1.58%
PATRIMONIO	1.48%	9.72%

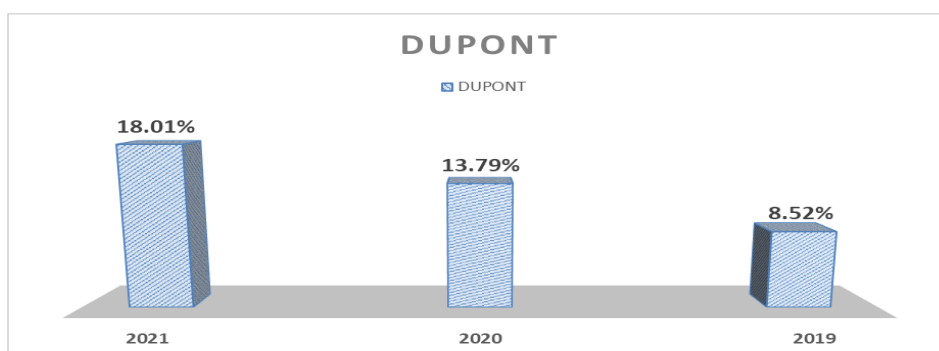
ESTADO DE RESULTADO	2019-2020	2020-2021
----------------------------	------------------	------------------

INGRESOS	-27.12%	27.40%
COSTOS	-25.79%	29.52%
GANANCIA BRUTA	-28.49%	25.08%
GASTOS	-35.56%	8.97%
GANANCIA DE OPERACIÓN	25.13%	39.66%
INGRESOS Y GASTOS DE NO OPERACION	82.94%	-13.00%
GANANCIA ANTES DE IMPUESTO	48.13%	29.29%
GANANCIA DEL EJERCICIO	46.41%	30.85%

Sistema Dupont

Este indicador hace una interacción entre el rendimiento de las ganancias y el rendimiento de los activos y como estos generar un factor multiplicador para determinar la eficiencia de la empresa, para Inversiones Anthonys su mayor generador de ganancia son sus activos.

DUPONT			
	2021	2020	2019
GANANCIA DEL EJERCICIO/VENTAS	\$ 0.06	\$ 0.06	\$ 0.02
VENTAS/ ACTIVO TOTAL	\$ 2.07	\$ 1.78	\$ 2.52
ACTIVO TOTAL/ PATRIMONIO	\$ 1.46	\$ 1.36	\$ 1.41
	18.01%	13.79%	8.52%



Ratio Productividad Capital de trabajo

Este indicador ayuda a determinar de que manera se esta aprovechando los recursos para llevar a cabo las operaciones de la empresa a corto plazo, por lo que se lee de la siguiente manera que para el año 2021 la empresa necesita \$0.21 de capital de trabajo para generar \$1 en venta.

	2021	2020	2019
KTNO	\$ 601,024.09	\$ 609,990.94	\$ 480,499.67
VENTAS NETAS	\$ 2,870,291.23	\$ 2,083,942.99	\$ 2,649,109.33
PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 0.21	\$ 0.29	\$ 0.18



Indicadores financieros.

INDICADORES FINANCIERO				
		2021	2020	2019
1-INDICADORES DE LIQUIDEZ				
Rotación Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo corriente	\$ 601,024.09	\$ 609,990.94	\$480,499.67
Índice de Solvencia	Activo Corriente / Pasivo corriente	2.54	3.31	3.06
Índice Prueba Ácida	(Activo Corriente - Inventario) / Pasivo	2.38	3.15	2.85
2- INDICADORES DE ACTIVIDAD (Eficiencia Operacional)				
Rotación Cuentas por Cobrar *	Ventas netas / Cuentas por cobrar	116	200	442
Razón Periodo Promedio de Cobros (Días)	360 / Razón Cuentas por cobrar	3.1	1.8	0.8
Rotación Cuentas por Pagar **	Compras del período / Proveedores	4	5	6
Razón Periodo Promedio Cuentas por Pagar (Días)	360 / Razón Cuentas por pagar	93	77	57
Rotación Inventarios	Costo de ventas / Inventarios	24	25	27
Razón Días de Inventarios (Días) ***	360 / Razón Rotación de inventarios	14.7	14.5	13.3
Razón Rotación de Activos Total (Eficiencia)	Ventas netas totales / Activo total	2.1	1.8	2.5
Ciclo Operativo (Días)	Días Cuentas x Cobrar + Días Inventarios	18	16	14
Ciclo de Efectivo (Días)	(Días CxC+ Días Inventarios) - Días proveedores	-61	-46	-30
3. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO (apalancamiento)				
Grado de apalancamiento financiero (GAF)	EBIT/(EBIT- Gastos financieros)	100.8%	105.5%	115.0%
Razon de Endeudamiento sobre Activo Total	Pasivo total o Deuda total / Activo total	31%	26%	29%
Razon Deuda - Patrimonio	Pasivo total o Deuda total / Patrimonio	46%	36%	41%
Razón Deuda Total	Activo total / Patrimonio	146%	136%	141%
4. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO (Cobertura)				
EBITDA	Utilidad antes de interes e impuestos EBIT+(depreciacion2021-depreciacion 2020)	\$ 328,903.65	\$ 1,003,224.32	
EBITDA / Gastos Financieros	Utilidad de operación / Gastos Financieros	19.23	13.40	7.79
EBITDA / (Gastos Financieros + Porción Circ. Deuda Largo Plazo)	Utilidad de operación / (Gastos Financieros+Porc. Circ. Deuda L.P.)	4.11	3.95	4.91
5. INDICADORES DE RENTABILIDAD (Efectividad Operacional)				
Razón Margen de Costos - MAC	Costo de Ventas / Ventas netas	52.2%	50.6%	50.1%
Razón Margen de Contribución - MACRO	Utilidad Bruta / Ventas netas	47.84%	49.37%	49.90%
Razón Margen de Operación - MOP	Utilidad de operación / Ventas Netas	6.92%	5.8%	3.39%
Razón Rentabilidad Neta sobre Ventas - ROS/ rentabilidad de las ventas	Utilidad neta / Ventas netas - ROS	5.98%	5.7%	2.40%
Razón Rentabilidad del Activo - ROA/ rentabilidad de los activos	Utilidad neta / Activo total - ROA	12.36%	10.15%	6.05%
Razón Rentabilidad del Patrimonio - ROE/Rentabilidad del patrimonio	Utilidad neta / Patrimonio - ROE	18.01%	13.79%	8.52%

Indicadores de Liquidez: El nivel ideal de este indicador según la industria que opera inversiones Anthony's debería encontrarse entre 1.5 y 2, se observa que en los 3 años evaluados se ha encontrado por encima de la media; ya que para el año

2019 contaba con 2.85 y para el año 2021 2.38 por lo que cuenta con los recursos necesarios para hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo y aun así le queda un excedente, que puede ser una señal de efectivo ocioso, debido a que para el 2021 la cuenta efectivo y equivalente de efectivo representa un 35.76% de sus activos totales, situación que se debe a que es una empresa que sus ingresos son un 90% al contado.

Indicadores de endeudamiento: Inversiones Anthony's maneja una estructura de capital conservadora ya que para el año 2021 68.63% de sus actividades fue financiada con recursos propios y solo un 31.37% con financiamiento externo, para la industria manufacturera un porcentaje aceptable es de 30% de endeudamiento total ; sin embargo, el grado de apalancamiento para del 2019 fue de 41% y para el 2021 46% lo que representa el porcentaje del patrimonio de la empresa comprometido con respecto a sus acreedores, lo que significa que han tenido un incremento en sus pasivos y por ende un menor costo que asumen los socios; teniendo en cuenta lo anterior la empresa cuenta con un nivel de endeudamiento manejable.

Indicadores de rendimiento: Anthony's refleja un porcentaje de rentabilidad bajo en relación a sus ingresos, esto se debe a que el 95% de sus ingresos son utilizados para cubrir costos y gastos, a pesar de eso la empresa es capaz de generar un retorno o beneficio a sus socios y que sus activos si están siendo eficientes en cuanto a la generación de utilidades, para el caso del ROE se observa que del 2019 al 2021 incremento un 9% y el ROA tuvo un incremento del 6%.

5.2.5 Fase III control y decisiones

MONITOREO PRESUPUESTO ANUAL EMPRESA INVERSIONES ANTHONY'S									
INGRESOS	PERIODO						TOTAL PRESUPUESTADO	TOTAL EJECUTADO	% CUMPLIMIENTO
	ENERO		FEBRERO		MARZO				
	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	PRESUPUESTADO	EJECUTADO			
VENTAS	\$ 241,582.85	\$ 244,583.55	\$ 241,582.85	\$ 269,041.91	\$ 241,582.85	\$ 232,354.37	\$ 724,748.54	\$ 745,979.83	102.93%
RECUPERACION CTAS POR COBRAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
OTROS INGRESOS	\$ 6,696.16	\$ -	\$ 6,696.16	\$ -	\$ 6,696.16	\$ -	\$ 20,088.49	\$ -	0.00%
TOTAL INGRESOS	\$ 248,279.01	\$ 244,583.55	\$ 248,279.01	\$ 269,041.91	\$ 248,279.01	\$ 232,354.37	\$ 744,837.03	\$ 745,979.83	100.15%
EGRESOS									
COSTOS	\$ 123,207.25	\$ 124,654.12	\$ 123,207.25	\$ 147,973.05	\$ 123,207.25	\$ 118,500.73	\$ 369,621.75	\$ 391,127.90	105.82%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 43,484.91	\$ 12,229.18	\$ 43,484.91	\$ 21,523.35	\$ 43,484.91	\$ 11,617.72	\$ 130,454.74	\$ 45,370.25	34.78%
GASTOS DE VENTAS	\$ 55,564.05	\$ 85,604.24	\$ 55,564.05	\$ 94,164.67	\$ 55,564.05	\$ 81,324.03	\$ 166,692.16	\$ 261,092.94	156.63%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1,207.91	\$ 1,222.92	\$ 1,207.91	\$ 1,345.21	\$ 1,207.91	\$ 1,161.77	\$ 3,623.74	\$ 3,729.90	102.93%
OTROS GASTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0.00%
TOTAL EGRESOS	\$ 223,464.13	\$ 223,710.46	\$ 223,464.13	\$ 265,006.28	\$ 223,464.13	\$ 212,604.25	\$ 670,392.40	\$ 701,320.99	104.61%
DIFERENCIA ENTRE INGRESOS Y EGRESOS	\$ 24,814.88	\$ 20,873.09	\$ 24,814.88	\$ 4,035.63	\$ 24,814.88	\$ 19,750.12	\$ 74,444.63	\$ 44,658.84	59.99%

Con la herramienta anterior se puede hacer un comparativo con las cifras presupuestadas y lo que realmente se ejecutó y así poder identificar que para los primeros tres meses del 100% presupuestado para el trimestre solo se alcanzó el 59.99%, situación que se debe a que en la parte de los egresos ejecutados se excedieron un 4.61% de lo presupuestado.

5.2.5.1 Estados financieros Projectados

Los estados financieros proyectados fueron generados sobre la base de la tasa de crecimiento de 3 años de la empresa y las mediciones presupuestarias realizadas.

Porcentaje que fue aplicado directamente a los ingresos, luego se toma el porcentaje promedio de participación de los costos y gastos respectivamente.

TASA CRECIMIENTO ANTHONYS 2019-2021 2.71%

PROMEDIO PIB 2019-2021 EL SALVADOR 1.80%

PROMEDIO TASA DE CRECIMIENTO 2.25%

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO	2022	2023	2024
VENTAS	\$ 2,935,002.60	\$ 3,001,172.90	\$ 3,068,835.03
COSTO DE VENTA	\$ 1,495,849.46	\$ 1,529,573.72	\$ 1,564,058.31
Ganancia Bruta	\$ 1,439,153.14	\$ 1,471,599.18	\$ 1,504,776.72
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 1,281,938.69	\$ 1,310,840.29	\$ 1,340,393.49
Ganancia de Operación	\$ 157,214.45	\$ 160,758.89	\$ 164,383.23
INGRESOS Y GASTOS DE NO OPERACIÓN	\$ 49,605.86	\$ 50,724.24	\$ 51,867.82
Ganancia antes de impuesto	\$ 107,608.59	\$ 110,034.65	\$ 112,515.41
Impuesto Sobre la Renta	\$ 32,282.58	\$ 33,010.40	\$ 33,754.62
GANANCIA DEL EJERCICIO PROYECTADA	\$ 75,326.01	\$ 77,024.26	\$ 78,760.79

BALANCE GENERAL PROYECTADO	2022	2023	2024
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE	\$ 1,006,392.39	\$ 1,029,081.73	\$ 1,052,282.62
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 402,904.58	\$ 411,988.16	\$ 421,276.53
TOTAL ACTIVO	\$ 1,409,296.97	\$ 1,441,069.90	\$ 1,473,559.15
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE	\$ 493,253.94	\$ 504,374.46	\$ 515,745.70
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 70,464.85	\$ 72,053.49	\$ 73,677.96
TOTAL PASIVO	\$ 563,718.79	\$ 576,427.96	\$ 589,423.66
PATRIMONIO	\$ 845,578.18	\$ 864,641.94	\$ 884,135.49
Ganancias del ejercicio	\$ 75,326.01	\$ 77,024.26	\$ 78,760.79
Ganancias acumuladas	\$ 770,252.17	\$ 787,617.68	\$ 805,374.70
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	\$ 1,409,296.97	\$ 1,441,069.89	\$ 1,473,559.14

5.2.5.2 Ratios Proyectados

Bajo el supuesto que la tasa de crecimiento es constante durante los 3 años proyectados y con dos escenarios en cuanto a su estructura de capital, una en donde se mantiene la estructura que vienen trabajando de acuerdo al porcentaje

de participación de los pasivos y patrimonio y el otro donde se financian 40% deuda externa y 60% recursos propios, proporcionando los siguientes resultados:

RATIOS PROYECTADOS	ESCENARIO PROPUESTO	ESCENARIO ACTUAL
ROE	8.91%	7.64%
ROA	5.34%	5.34%
ROS	2.57%	2.57%
APALANCAMIENTO TOTAL	166.7%	142.86%
PRUEBA ACIDA	\$ 1.63	\$ 2.17
PRODUCTIVIDAD KTNO	\$ 0.17	\$ 0.22

De acuerdo a lo anterior se puede analizar que si la empresa apalanca sus operaciones un 23% más con deuda externa, su rentabilidad incrementa un 1.27% más con respecto a si continúan bajo la misma estructura de capital con la que se ha venido trabajando, también se vuelve más eficiente en el uso de su capital de trabajo para generar ventas y de igual forma reduce sus excesos de liquidez; no obstante si comparamos los escenarios proyectados con los resultados históricos se observa que si Inversiones Anthony's permanece operando bajo ese mismo esquema si bien es cierto no van a tener un decrecimiento o perdida pero tanto su rentabilidad como eficiencia se van a ir disminuyendo.

5.2.5.3 Estrategias

Optimizar su estructura de costos y gastos:

En análisis vertical de la información se identificó que en promedio el 95.40% de los ingresos es destinado para cubrir costos y gastos operativos, por lo que es necesario implementar un presupuesto de gastos para tener un mejor control de las erogaciones y realizar un estudio que permita identificar los productos de menor costo y que generan más rentabilidad, también es preciso conocer en que parte del

proceso productivo se genera más costos en la producción o en la distribución de los productos.

Mejorar en su estructura de capital:

Actualmente Pastelería Anthony's cuenta con una estructura de 30/70 30% pasivo y 70% patrimonio, una estructura idónea es aquella donde maximice las utilidades tal cual como lo vimos en los escenarios planteados y ya que Anthony's cuenta con la liquidez para hacer frente a sus obligaciones puede recurrir a deuda y establecer una políticas de dividendos donde se establezca que porcentaje de las ganancias serán distribuidas y que porcentaje se reinvertirá, de esa forma pueden cambiar la combinación que manejan actualmente.

5.2.6 Conclusión y recomendación

En síntesis, Pastelería Anthony's cuenta con niveles aceptables de endeudamiento y rentabilidad, no obstante, puede maximizar esos resultados aprovechando sus excesos de liquidez y fortalezas financieras, aplicando las medidas antes expuestas de forma oportuna; así como también se recomienda continuar realizando el monitoreo continuo de la planificación financiera tomando como base los esquemas presentados y los estados financieros proyectados, para poder garantizar el cumplimiento del objetivo estratégico planteado.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 Conclusiones

- El estudio del modelo de gestión financiera para PYMES se vuelve esencial para mejorar las condiciones que tienen actualmente, estableciendo una base para identificar aspectos claves que toda empresa debe considerar para la optimización de sus recursos, mejora en la sostenibilidad y facilitar la toma de decisiones.
- La PYMES son entidades que requieren de herramientas financieras que sirvan de apoyo en el día a día de sus operaciones, en ese sentido el modelo de gestión financiera permita a los empresarios conocer que sus decisiones producen un impacto significativo en el valor de su empresa, es por eso que se vuelve indispensable la información financiera que genera sus operaciones.

6.2 Recomendaciones

- Todo propietario o gerente de PYMES debe adoptar una cultura de la gestión financiera para agregar valor a las empresas, con el fin de promover el crecimiento y competitividad en el mercado, disminuyendo la informalidad de los empresarios y sustituyendo los conocimientos empíricos por una visión más amplia del sector que opera su negocio con fundamentos técnicos y una base de información que proporciona un modelo de gestión.

- Aplicar las herramientas financieras idóneas que les permita generar resultados oportunos, confiables, veraces y así lograr la optimización de recursos financieros.

- Se recomienda tomar los correctivos necesarios de forma oportuna aplicando el presente modelo de gestión financiera, con el propósito de mejorar su estructura de costos y monitoreando la aplicación de estrategias para mejorar la rentabilidad.

REFERENCIAS

Libros:

- Fajardo Ortiz & Soto González, 2018.
- Van Horne y Wachowicz, Jr., 2010.
- Córdova Padilla, Marcial. (2012) Gestión Financiera, Ecoe Ediciones, Bogotá. Pág. 96.
- Lawrence J. Gitman, Chad J. Zutter “Principios de administración financiera” decimocuarta edición.
- EUGENE F. BRIGHAM, MICHAEL C. EHRHARDT “FINANZAS CORPORATIVAS” ENFOQUE CENTRAL, 1ª Edición
- James C. Van Horne, John M. Wachowicz, Jr “Fundamentos de administración financiera” decimotercera edición.
- Mokate K.M.(2004), "Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión", Segunda Edición, Ed. Alfaomega -Uniandes, Colombia

Tesis:

- Tesis “Modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para Tecnopieles S.A” –Ambato, Ecuador, 2009-2010.
- Tesis “Modelo de gestión financiera para la Corporación JOBCH CIA. LTDA.” Ecuador, Octubre 2020.
- Tesis “Propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa Bioagro ubicada en la ciudad de Cuenca” Cuenca, Noviembre 2014.
- Tesis “Modelo de gestión financiera para la empresa productora exportadora ecua-agroromo en la provincia de Pichincha” 2014.

- Tesis “Gestión Financiera para Mejorar la Toma de Decisiones Gerenciales en el Sector Transporte de Carga del distrito de Paucarpata, Arequipa 2018”, Arequipa, septiembre de 2019.
- Tesis “Planeación Financiera de la empresa de industrias alimenticias” Villavicencio, septiembre 2020.

Web:

- <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-4-el-sistema-de-financiacion-de-la-empresa/3-evolucion-historica-de-la-funcion-financiera-de-las-organizaciones/>
- <https://www.conamype.gob.sv>

Revista:

- Revista “Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post- covid” Edición 58, Agosto 2021.
- Revista de Administración y Finanzas Volumen 3.

ANEXOS

Encuesta

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

El presente instrumento tiene como propósito recolectar información importante para desarrollar el tema de investigación “Modelo de gestión financiera como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera de PYMES del departamento de Sonsonate” para optar al grado de Master en administración financiera.

OBJETIVO: Establecer el grado de importancia que puede tener un modelo de gestión financiera como herramienta gerencial en el proceso de toma de decisiones para mejorar la estabilidad económica y financiera de las PYMES en el departamento de Sonsonate.

INSTRUCCIONES:

Por favor contestar con objetividad de manera que permita aclarar el objetivo propuesto para la investigación. Lea detenidamente antes de contestar, marque con X la respuesta que considere correcta.

Los datos que se obtengan serán exclusivamente utilizados con fines académicos.

Cargo en la empresa: _____

1. ¿Tiene usted conocimiento que es la gestión financiera?

Si _____ No _____

4. Si su respuesta anterior fue si, ¿qué tipo controles lleva?

fiscales bancarios _____ contables _____

todos los anteriores _____ otros _____ especifique: _____

5. ¿Su empresa cuenta con estados financieros?

Si _____ No _____

6. ¿En qué entidades está inscrita su negocio?

Ministerio de hacienda _____ alcaldía _____

registro comercio _____ Todas las anteriores _____

7. ¿Se han efectuado análisis de los estados financieros su empresa?

Si _____ No _____

8. Si su repuesta anterior fue si, ¿con que frecuencia se analizan los estados financieros en su empresa?

Mensual _____ Trimestral _____ Semestral _____ Anual _____

9. ¿Considera usted que el análisis financiero efectuado en los estados financieros brinda información que debe ser tomada en cuenta en la toma de decisiones de su empresa?

Si _____ No _____

10. ¿Considera que el análisis de la información financiera de su empresa contribuye al crecimiento económico y la estabilidad financiera de su negocio?

Si _____ No _____

11. ¿En qué medida cree usted que las herramientas financieras ayudarían a su empresa a ser más competitiva en el mercado?

Alta _____ Nada _____ Medio _____ Poco _____

12. ¿Cuál de las siguientes herramientas financieras aplica como elemento de análisis de la gestión financiera de su negocio?

Razones Financieras _____ VAN y TIR _____ Análisis DUPONT _____

Estados Financieros proyectados _____ Todas las anteriores _____

13. ¿Cómo piensa usted que sería el crecimiento económico y financiero de su empresa al tener un modelo de gestión financiera adecuado?

Alto _____ Medio _____ Poco _____ Nada _____

Entrevista.

Entrevista dirigida a: Gerente Financiero de Anthony's Inversiones

OBJETIVO: Recopilar información que permita tener conocimiento acerca de los procedimientos financieros que se llevan a cabo en la empresa.

1 ¿La compañía presenta sus Estados financieros periódicamente?

R// si

2 ¿Con que frecuencia efectúan reuniones para conocer los resultados de la compañía?

R// mensualmente

3 ¿Qué tan importante es para Inversiones Anthony's el análisis financiero en la toma de decisiones? ¿Por qué?

R// Es muy importante, porque de allí se basa para poder hacer algún cambio a nivel operativo a corto plazo o identificar inversiones a corto plazo como la apertura de nuevas sucursales, por eso se vuelve necesario conocer la posición financiera.

4. ¿Actualmente, que mecanismos o herramientas financieras aplica Inversiones Anthony's para medir su rentabilidad y estabilidad financiera?

R// Método de razones financieras, análisis vertical y horizontal, punto de equilibrios por sucursal.

5. ¿A su criterio, considera que Inversiones Anthony's cuenta con un control financiero adecuado para la toma de decisiones? ¿Por qué?

R// No, porque la figura financiera necesita tener una mejor estructura para que en realidad se haga una gestión financiera para no confundir la parte operativa y estratégica y poder

analizar cada una de las causas que lo originan, no hay una persona que vaya midiendo el nivel de cumplimiento del presupuesto.

6. ¿A nivel financiero que considera que necesita Inversiones Anthony's para incrementar su rentabilidad y ser más competitivo en el mercado?

- Necesita mejorar su estructura de costos, aplicar costos por procesos
- Asignación de gastos por área
- Establecer indicadores para verificar el rendimiento de cada uno de los procesos que se realiza
- Darle un enfoque más organizado a cada uno de los modelos de negocio que se tienen, la pastelería es el más rentable es la línea más costosa pero la más rentable.
- Identificar las líneas de producción poco rentables
- Objetivo a mediano plazo poder franquiciar la línea de pastelería.
- Posee Anthony's inversiones tiene dinero ocioso, si tiene.

7. ¿Cuál sería el modelo financiero ideal para Anthony's?

R// Un modelo financiero basado en metas y objetivos e indicadores de gestión que permitieran identificar el nivel de costos necesarios y óptimos para la generación de rentabilidad de acuerdo a los ingresos de cada tienda.