

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
“EVALUACIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS PARA LA CREACIÓN DE
ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS QUE CONTRIBUYAN A GARANTIZAR LA
CONTINUIDAD DE EMPRESAS DEL SECTOR RESTAURANTE”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

Gerson Jonathan Juárez Sánchez	L10803
Moisés Alexander Rivas Hernández	L10803
Diana Carolina Valencia Aquino	L10803

3 DE JUNIO 2022

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

RECTOR	MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
VICERRECTOR ACADEMICO	PHD. RAUL ERNESTO AZCUNAGA LOPEZ
SECRETARIO GENERAL	MSC. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS	MSC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS	LIC. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS	MSC. ABRAHAM VÁSQUEZ SÁNCHEZ
COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACION	MSC. MAURICIO ERNESTO MAGAÑA MENÉNDEZ
DOCENTE ASESOR	MSC. JHONNY FRANCISCO MERCADO CARRILLO.
TRIBUNAL EVALUADOR	MSC. NELSON MAURICIO HERRERA RODRÍGUEZ MSC. MAURICIO ERNESTO MAGAÑA MENÉNDEZ MSC. JONNY FRANCISCO MERCADO CARRILLO

Agradecimientos

Diana Carolina Valencia Aquino:

“Solo sé que no sé nada” Frase atribuida al filósofo Sócrates que me acompañó en toda mi carrera universitaria y que me hace reflexionar cada día, que el conocimiento es infinito y jamás seremos capaces de saberlo todo y que, para saber un poco más que nada, debemos prepararnos constantemente. Agradezco a cada uno de mis profesores, que contribuyeron a que hoy en día sepa un poco más que nada, y que, con sus conocimientos, consejos y experiencias, pero sobre todo con su ejemplo, contribuyeron en mi formación profesional. A mi madre Teresa de Jesús Valencia por apoyarme en todo momento y darme todo cuanto pudo para ser la persona que soy.

Moisés Alexander Rivas Hernández:

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados. A mis padres Irma & Felipe, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí. Ha sido orgullo y el privilegio de ser su Sangre. Al párroco Samuel Lara Deras por estar siempre presente, por el apoyo moral y espiritual que ha brindado a lo largo de esta etapa de la vida pues he aprendí mucho con sus enseñanzas.

Gerson Jonathan Juárez Sánchez:

Todo tiene su tiempo, y todo lo que se quiere debajo del cielo tiene su hora. (Eclesiastés 3.1).

*Agradecido principalmente con **Dios**, quien da la sabiduría, salud y fuerzas para alcanzar mis metas, seguidamente agradezco a mi madre **Bernarda Sánchez**, quien es fundamental en mi vida y en este logro, me enseñó a no rendirme, luchar por mis sueños sin importar el tiempo, y dificultades que impliquen para alcanzarlos.*

*Y en memoria de mi padre **Orlando Juárez**, y mis abuelas **Natividad Ramos** y **Francisca Ponce** quienes también coronaron su carrera y desde el cielo celebran conmigo este triunfo.*

INDÍCE

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1 CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	1
1.1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	3
1. Teórica.....	3
2. Temporal.....	3
1.1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Novedad.....	3
2. Utilidad Social.....	3
1.1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
OBJETIVO GENERAL.....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.2 MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL.....	5
1.2.1 MARCO TEÓRICO.....	5
1. Indicadores financieros	5
2. Razones de liquidez.....	6
3. Razón corriente	6
4. Prueba acida.....	6
5. Rotación de inventario:(360/EPI).....	7
6. Rotación de cuentas por pagar: (360/PPP)	7
7. Plazo promedio de pago: ((360*CXP) /CV)	7
8. Liquidez teórica: (EPI+PPC) /PPP).....	8
9. Suficiencia de liquidez: (IS/LT)	8
10. Razones de estructura de capital	8
LEVERAGE TOTAL	8
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	8
1.2.2 ANTECEDENTES.....	9
1.2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	10
1. Definición de Riesgos	10

2.	Riesgo empresarial.....	11
3.	Riesgo Financiero	11
4.	riesgo de credito	12
5.	riesgo de tasa de interes	12
6.	riesgo operacional.....	12
7.	riesgo de liquidez	13
8.	estrategia	14
9.	Estrategia Administrativa.....	15
10.	Administración del riesgo	16
1.2.4	Base Legal.....	17
1.	Código de Salud.....	17
2.	Normativa municipal.....	17
3.	Código de comercio.	17
4.	Código tributario.....	17
5.	Ley sobre el impuesto sobre la renta.....	18
6.	Ley del impuesto sobre La Renta y su Reglamento	18
7.	Ley de Protección al Consumidor.....	18
2	CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
2.1	DISEÑO METODOLÓGICO.....	18
2.1.1	Método de análisis.....	18
2.1.2	Método de síntesis.....	19
2.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	19
2.3	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN.....	202.4
	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	20
2.4.1	Sujetos y objeto de estudio. Unidades de análisis, población y muestra.....	21
2.4.2	Variables o indicadores.....	22
2.4.3	Análisis e interpretación de la información.....	22
1.	Riesgo de liquidez y Solvencia.....	22
2.	Riesgo Operacional	25
	Deficiencia en la Gestión de Inventarios.....	25
	Excesivos gastos de mantenimiento por compras de productos de mala calidad.	26
	Falta de mantenimientos preventivos a equipos dan lugar altos gastos mensuales en reparaciones	27
	No se realizan análisis de costo beneficio para la elaboración de promociones.....	27

No se les colocan todas las especificaciones a las promociones	28
Quejas por mal servicio al cliente	29
3. Riesgo de Crédito	29
4. Riesgo de tasa de interés	30
5. Riesgo legal	30
3 CAPITULO III. PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS.....	30
3.1 Planteamiento del caso.....	30
3.2 desarrollo del caso: propuesta de soluciones.....	31
3.2.1 Propuesta 1: Deficiencia en la gestión de inventarios.....	31
3.2.2 Propuesta 2: Quejas por mal servicio al cliente.....	37
3.2.3 Propuesta 3: Excesivos gastos de mantenimiento por compras de productos de mala calidad.....	39
3.2.4 Propuesta 4: Falta de mantenimientos preventivos a equipos da lugar altos gastos mensuales en reparaciones.....	42
3.2.5 PROPUESTA 5: No se realizan análisis de costo beneficio para la elaboración de promociones..	50
3.2.6 Propuesta 6: No colocar todas las especificaciones a las promociones.....	52
3.3 Análisis consolidado de las propuestas de solución para la creación de flujos de efectivos proyectados.	53
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFIA.....	66
Anexo	69

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	22
Tabla 2 Datos tomados de balance general y estado de resultado	23
Tabla 3 Razones a evaluar	23
Tabla 4 Organigrama de la Empresa en general	31
Tabla 5 Compra semanal de verduras y frutas.....	32
Tabla 6 Compra sugerida semanal de verduras y frutas.	33

Tabla 7 Perfil de Jefe de Compras	34
Tabla 8 Cotización sobre talleres formativos dirigidos a la buena atención al cliente	38
Tabla 9 Compra mensual de focos led actual	40
Tabla 10 Compra de focos led de mejor calidad.....	41
Tabla 11 Programación anual de mantenimientos preventivos de Mesas Frías	42
Tabla 12 Programación anual de mantenimientos preventivos de Aires acondicionado.....	43
Tabla 13. Cotización de mantenimiento preventivo de 1 aire acondicionado.	44
Tabla 14. Cotización de reparación de 1 mesa fría.....	44
Tabla 15. Cotización de mantenimientos preventivos de todos los aires acondicionados de la empresa ABC	45
Tabla 16 Cotización de reparación de todos los aires acondicionados de ABC.....	46
Tabla 17 Cotización de mantenimiento preventivo de 1 mesa fría.....	46
Tabla 18 Cotización de reparación de 1 mesa fría.....	47
Tabla 19 Cotización de reparación de todas las mesas frías de ABC.....	48
Tabla 20 Cotización de reparación de todas las mesas frías.....	48
Tabla 21 Comparación de gasto de mantenimiento de equipos fríos actual vrs. Lo propuesto	49
Tabla 22 Flujograma de creación de protocolo de promociones de producto	50
Tabla 23 Hoja general de costo unitario y precio de venta.....	51
Tabla 24 Hoja de costo unitario por producto 1 y 2	51
Tabla 25 Cálculo de ganancia/ pérdida de promoción sin un análisis previo.....	52
Tabla 26 Cálculo de ganancia/ pérdida de promoción con un análisis previo.....	52
Tabla 27. Disminución de desperdicio semanal	54
Tabla 28 Contratación de jefe de compras con un perfil profesional	54
Tabla 29 Incremento de venta después de capacitaciones	55

Tabla 30 Ahorro en compra de focos de mejor calidad	55
Tabla 31 Ahorro proyectado si se trabaja con planificación de mantenimientos previos	56
Tabla 32 Cálculo de ganancia/ pérdida de promoción con un análisis minucioso	56
Tabla 33 Porcentaje de costo a incrementar	57
Tabla 34 Flujograma creación de protocolo de promociones de productos	53
Tabla 35 Estado de resultado sin incluir propuestas.....	58
Tabla 36 Estado de Flujo de Efectivo sin incluir propuesta.	59
Tabla 37 Estado de resultado incluyendo las propuestas de solución dadas en este trabajo ...	60
Tabla 38 Estado de Flujo de Efectivo 2020 y 2021 incluyendo propuestas de soluciones planteadas en este trabajo.....	61
Tabla 39 Razones para evaluar	63

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1. Cronograma	69
Anexo No. 2 Guía de Observación	70
Anexo No. 3. Simbología ASME	71
Anexo No. 4. Balance General sin Incluir propuesta.....	72
Anexo No. 5. Balance General con propuesta incluida.....	73

RESUMEN EJECUTIVO.

Los orígenes de la investigación. A raíz del cierre económico a nivel mundial, que impacto grandemente a las empresas en nuestro país, dejando al descubierto la robustez o debilidad financiera de cada una de ellas y su audacia para hacerle frente a la crisis.

Surge la importancia de la temática Riesgos financieros y su falta de evaluaciones periódicas dentro de la empresa ABC, S.A. DE C.V., lo cual no permite la creación de estrategias administrativas efectivas para solventar la problemática financiera en la que se encuentra, no posee evaluaciones periódicas que indiquen sobre los riesgos financieros latentes en ella, siendo este tema de innovación y de mucha utilidad para la empresa.

Dentro de la investigación se determinan el siguiente objetivo: Evaluar la situación financiera actual de la empresa, identificando los tipos de riesgos financieros existentes para la creación de estrategias administrativas.

La metodología utilizada. Para llevar a cabo la investigación se emplearon los métodos siguientes:

1. Método de análisis. Con la utilización de este método se pretende conocer la relación existente entre la falta de evaluación periódica y las estrategias administrativas en los restaurantes.

2. Método de síntesis. Este método sintético permite conocer datos que no habían sido considerados en un principio y a su vez construyendo un todo real con la información ya conocida y con la información obtenida a través de la aplicación del método. Los métodos utilizados son el analítico y sintético; son métodos complementarios y consideramos que son

los más indicados para este tipo de investigación. “No puede existir una síntesis sin un análisis previo”

Tipo de investigación. Dado la naturaleza y alcance del presente trabajo, el tipo de investigación abordado es del tipo descriptivo. Se aplicó la *investigación descriptiva* con el propósito de medir tanto la variable independiente como dependiente debido a que se presentan ciertos rasgos cualitativos del restaurante de estudio tales como antecedentes, procedimientos, protocolos y políticas propias de la organización con el fin de comprender los procesos rutinarios de trabajo y detectar así debilidades traducidas en pérdidas monetarias.

También es de tipo explicativo ya que se realiza un esfuerzo de detallar las posibles razones del porqué de la ocurrencia de los fenómenos y de esta manera formular y exponer estrategias encaminadas a la eliminación o en su defecto reducción de pérdidas de recursos inmersos en las operaciones del restaurante.

Técnica de investigación. Dentro de la investigación se utilizó la técnica de observación debido a que la investigación tiene un enfoque cualitativo y la técnica descriptiva.

Esta técnica es la observación directa ya que uno de los participantes de la investigación juega un papel importante dentro de la empresa mediante su testimonio de observación analizaremos algunas de las causas de anomalías dentro de la empresa pudiendo así elaborar un instrumento de diagnóstico sobre el estado de la empresa.

Instrumento de investigación: Guía de observación.

Los resultados obtenidos: La situación actual de empresa ABC, S.A. DE C.V. muestra las siguientes problemáticas.

INTRODUCCIÓN.

Para toda buena gestión financiera es necesario estudiar y medir los riesgos financieros de aquellos movimientos, transacciones y demás elementos que tienen influencia en las finanzas empresariales.

Las **estrategias administrativas** se refieren, al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos.

El proyecto de investigación se desglosa en tres capítulos fundamentales:

-Capítulo I describe la formulación y planteamiento del problema, exponiendo los factores generales y específicos que caracterizan la problemática en la empresa, y un marco teórico que sustenta explicaciones teóricas y conceptualizaciones de las variables: falta de evaluación periódica de los riesgos financieros y creación de estrategias administrativas.

-Capítulo II comprende el diseño de las estrategias, métodos y técnicas que se aplican en la investigación, indica también el enfoque cualitativo y tipo de investigación descriptiva, la definición de las unidades de análisis y las variables (independiente y dependiente) que serán objeto de observación y medición, denotando un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

-Capítulo III en este capítulo se desarrolla un caso práctico sobre los riesgos financieros, el cual sustentado con la información en los capítulos anteriores nos con lleva a realizar estrategias administrativas que brinden solución a la problemática, dicha propuesta contribuyendo a la continuidad de la empresa.

1 CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Cuando se crea una empresa se trabaja bajo el supuesto del negocio en marcha, es decir que la entidad continuará con su negocio en un futuro previsible, para ello y su buen funcionamiento, toda entidad ya sea pública o privada, necesita realizar diversas revisiones periódicas, entre ellas unas estimaciones de suma importancia que deberían realizarse en toda empresa son las evaluaciones de los riesgos financieros latentes en la empresa, con el fin de identificarlos y tratar de mitigarlos.

En el entorno organizacional, se puede observar normalmente, que las empresas si realizan diversos tipos de evaluaciones como, por ejemplo, de niveles de venta, de lanzamientos de nuevos productos, entre otras. Sin embargo, hay un tipo de evaluaciones que son de suma importancia para toda empresa, ya que si se realizaran de manera periódica estas ayudarían a crear estrategias administrativas para mitigar los efectos de estos riesgos financieros que dependerán de cada empresa, y que, de no identificarlos de manera oportuna, esto traería consecuencias negativas para la empresa.

En su gran mayoría las empresas enfrentan problemas financieros por no realizar evaluaciones periódicas. En muchas ocasiones ni siquiera se tiene una idea de cuáles son estos riesgos, y se dan cuenta hasta que ya es demasiado tarde y les toca enfrentar las consecuencias que estos conllevan, pudiendo haberse evitado si se hubiesen identificado oportunamente.

Para citar un ejemplo claro de la realidad actual, el mundo entero se vio altamente afectado por el cierre de la economía y el país no fue la excepción. A raíz de lo cual muchas empresas incluso quebraron. Si bien es cierto, que esto es algo que nadie nunca se esperaba y que es muy

difícil de predecir, hubo empresas que fueron más afectadas al extremo de cerrar operaciones totalmente y otras empresas que se mantuvieron en pie.

La diferencia entre las primeras y las últimas radican en que unas tenían una robustez financiera mayor que otras. Por ejemplo, hubo empresas con una mayor liquidez y solvencia que otras.

Las empresas con mayor liquidez y solvencia tuvieron los recursos para hacerle frente a sus compromisos financieros en el periodo del cierre de la economía y con la posterior apertura aun con restricciones planificar la recuperación paulatina para seguir con el negocio en marcha sin verse tan afectadas financieramente.

Por otra parte, hay empresas que estuvieron al borde de cerrar operaciones porque ni siquiera tenían para hacerle frente a sus compromisos el primer mes, por lo cual tuvieron que tomar acciones más agresivas como recorte de personal, cierre de algunas de sus sucursales, realización de préstamos incluso para pago de proveedores entre otros. Lo que dejó en evidencia que estas no tenían, ni la liquidez para hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo y menos la solvencia para hacerle frente a sus obligaciones a largo plazo.

Si bien es cierto como ya se ha expresado anteriormente, que lo ocurrido es algo muy atípico y difícil de predecir, lo que sí está en manos de cada administración es la evaluación de los riesgos existentes en cada empresa y entre ellos como ya se ha mencionado la evaluación de los riesgos financieros para que estos no se conviertan en un problema futuro o al menos para tratar de mitigar sus efectos adversos.

Surgiendo la siguiente interrogante: ¿Cómo la falta de evaluaciones periódicas de riesgos financieros afectará a la creación de estrategias administrativas oportunas para garantizar la continuidad de la empresa?

1.1.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Los aspectos que se tomaron en cuenta para que el desarrollo de la investigación pueda cumplir con los criterios de información verificable, efectiva y sustentable, fueron los siguientes: delimitación teórica, temporal y espacial o geográfica.

1. TEÓRICA

Cuando se llevó a cabo la investigación, fue necesario utilizar libros, páginas web e investigaciones pertinentes con estudio del área financiera sustentada con elementos contables y administrativos.

2. TEMPORAL

La evaluación de riesgos financieros para la creación de estrategias administrativas se realizó en el período comprendido entre los meses de enero a octubre de 2021.

1.1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1. NOVEDAD

Existen empresas que carecen de un análisis financiero periódico, por lo cual se realizó una investigación para identificar los riesgos financieros potenciales.

2. UTILIDAD SOCIAL

Este trabajo de investigación en la empresa fue de utilidad para el equipo de investigación, ya que aportó conocimientos sobre la identificación de riesgos financieros, para la toma de

mejores decisiones financieras y la creación de propuestas estratégicas que contribuye al principio del negocio en marcha.

1.1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

- Evaluar la situación financiera actual de la empresa, identificando los tipos de riesgos financieros existentes para la creación de estrategias administrativas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación financiera actual de la empresa mediante un diagnóstico que proporcione información de utilidad para la identificación de riesgos financieros.
- Identificar los tipos riesgos financieros existentes que pueden poner en riesgo la continuidad de la empresa.
- Proponer estrategias administrativas que contribuyan a minimizar los riesgos financieros.

1.2 MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL

1.2.1 MARCO TEÓRICO.

Para el desarrollo del presente trabajo servirá como sustento teórico los estudios de la administración de riesgos y el análisis de los indicadores financieros.

“El análisis financiero es una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos.” (Hernandez, 2005).

1. INDICADORES FINANCIEROS

El análisis de razones financieras es uno de los métodos, herramientas o técnicas más utilizado para efectuar un diagnóstico financiero dado que mide un alto grado de la eficiencia o comportamiento de una entidad.

La palabra razón proveniente del latín “ratio” que denota una fracción (es decir un quebrado entre numerador y denominador) cuyo resultado es un coeficiente.

Aunque existe una gran cantidad de razones o índice que pueden calcularse con base a los estados financieros de un ente económico, no todos son importantes a la hora de diagnosticar una situación o evaluar un resultado.

Unos de los objetivos que se persiguen de las razones financieras es determinar las fortalezas y debilidades de la entidad con el objeto de concentrar los esfuerzos o las correcciones necesarias en un marco de planeación estratégicas. Ver “más allá de lo evidente”.

En consecuencia, los indicadores se clasifican de la siguiente forma:

2. RAZONES DE LIQUIDEZ

La liquidez mide la capacidad de una entidad para atender sus obligaciones a corto plazo; es decir, sus pasivos corrientes (proveedores, préstamos de corto plazo, provisiones, retenciones y otros acreedores).

La capacidad se mide por cobertura de activos corriente; dada su alta convertibilidad al efectivo; es decir, su alto grado de liquidez. (FORNOS, 2018, p. 113)

3. RAZÓN CORRIENTE

Razón corriente o razón de solvencia: mide la capacidad que tiene la entidad para responder a sus acciones en el corto plazo; es decir, los recursos con alto grado de liquidez que la entidad tiene en relación con cada dólar que debe en el corto plazo a la fecha de cierre.

RS= Activos Corrientes / Pasivos Corrientes

Esta razón nos indica cuántos activos corrientes dispone una entidad por cada dólar corriente que adeuda.

Lo preferible es: $1.5 < RS < 2.5$

$RS < 1.5$, implica el riesgo de insolvencia.

$RS > 2.0$ implica pérdida de rentabilidad por activos ociosos. (FORNOS, 2018, p. 114)

4. PRUEBA ACIDA.

Prueba acida o también llamada razón de liquidez o razón rápida. Esta nos indica cuantos activos líquidos dispone una entidad por cada dólar corriente que adeuda;

RL= Activos Líquidos/ Pasivos Líquidos.

Lo anterior nos indica cuantos activos líquidos dispone una entidad Para pagar al cierre por cada dólar corriente que adeuda.

Lo preferible es:

$RL \sim 1.0$

$RL < 1.0$, implica el riesgo de iliquidez.

$RL > 1.0$, implica pérdida de rentabilidad por activos ociosos (FORNOS, 2018, p. 114)

5. ROTACIÓN DE INVENTARIO:($360/EPI$)

Indica la cantidad de veces al año en que las existencias de artículos finalizados se convierten en cuentas por cobrar cuando las ventas son al crédito o en efectivo si son al contado. (FORNOS, 2018, p. 124)

6. ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR: ($360/PPP$)

Es el número de veces al año en que la empresa cancela a sus proveedores. (FORNOS, 2018, p. 124)

7. PLAZO PROMEDIO DE PAGO: ($(360 * CXP) / CV$)

Es el tiempo en días en que la entidad se tarda en pagar a sus abastecedores.

Esta es una fuente de financiamiento más barata, por lo que entre más días se tarde la empresa en cancelar, por más tiempo dispondrá de este recurso monetario, y menos financiamiento bancario requerirá. (FORNOS, 2018, p. 129)

8. LIQUIDEZ TEÓRICA: (EPI+PPC) /PPP)

Es el plazo en que la compañía mantiene el producto por cada día de crédito que le da el proveedor; es decir, mide que tan amplio es el ciclo operativo en relación al plazo que da el suministrador de materia prima. (FORNOS, 2018, p. 129)

9. SUFICIENCIA DE LIQUIDEZ: (IS/LT)

Esta razón refleja la capacidad de pago que tiene la empresa, a medida que el indicador va disminuyendo a 1, la entidad está llegando a un momento de déficit; es decir, que no va poder amortizar sus deudas. (FORNOS, 2018)

10. RAZONES DE ESTRUCTURA DE CAPITAL

LEVERAGE TOTAL

Mide hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los propietarios de la empresa con respecto a sus acreedores. También se les denomina razones de apalancamiento, pues comparan la financiación proveniente de terceros con los recursos aportados por los accionistas o dueños de la empresa, para identificar sobre quien recae el mayor riesgo.

Su fórmula es: Pasivo / Patrimonio (FORNOS, 2018)

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

Este indicador señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Así mismo, sirve para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios del ente económico y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado.

La tasa de rendimiento de los activos totales se calcula como el producto de comparar la utilidad con el monto de los activos poseídos por la compañía, como se explica en el capítulo correspondiente a indicadores de rentabilidad. Por su parte, el costo promedio de la financiación estará dado por la tasa que representan los intereses causados en un período, respecto del promedio de obligaciones financieras mantenidas durante el mismo lapso de tiempo; al resultado así obtenido se descuenta la tasa de impuesto sobre la renta, cuando la legislación fiscal permita la deducibilidad de los gastos financieros incurridos.

Su fórmula es: Pasivo / Activo (FORNOS, 2018)

1.2.2 ANTECEDENTES

Riesgo Financiero.

Medida de la incertidumbre en torno al rendimiento que ganara una inversión o en un sentido más formal el grado de variación de los rendimientos relacionados con un activo específico. (Lawrence j. gitman, 2012)

El riesgo financiero es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones. Dicho de otra manera, es la probabilidad de sufrir una pérdida de valor económico. (Villalva, 2017)

El riesgo financiero en las empresas está asociado al grado de incertidumbre de pago debido a la mezcla de deuda y fondos propios usados para financiar el negocio, cuanto mayor es la proporción de deuda usada para financiar la empresa, mayor es su riesgo financiero.

La financiación mediante deuda obliga a la empresa a hacer pagos de intereses, así como a devolver la deuda y de esta manera se incrementa el riesgo. Por lo ante expuesto se realiza esta

investigación, con el objeto de evaluar el riesgo financiero y su incidencia, con el propósito de proponer acciones orientadas a reducir el impacto provocado por el riesgo.

La necesidad de las organizaciones de adaptarse y aprovechar las ventajas de mercados mucho más, dinámicos obliga a las instancias gerenciales a establecer estrategias que se ajusten al ambiente competitivo, desarrollando acciones más armónicas que optimicen los recursos escasos y administren los focos generadores de pérdidas potenciales, entendiéndose como riesgos que se encuentran en todos los ámbitos empresariales y sujetos de una administración.

En este contexto, la administración de riesgos o gestión de estos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre que es intrínseca a toda actividad humana, en mayor o menor grado y permitir una mejor toma de decisiones.

1.2.3 MARCO CONCEPTUAL

1. DEFINICIÓN DE RIESGOS

Generalmente cuando se habla de riesgos se asocia directamente a la posibilidad que ocurran hechos negativos, los cuales pueden o no ser prevenidos.

-Riesgo es la posibilidad de pérdida:

Otra forma de definir el riesgo es afirmando que es la posibilidad de obtener una pérdida. En este caso no se le da importancia a la probabilidad, la cual puede ir de cero hasta uno. Esta definición no permite cuantificar el riesgo. (Mejia, 2006)

La noción de riesgo está presente en todos los ámbitos de la humanidad y todos expuestos a ello, pueden existir riesgos de carácter natural, económico, físico, biológico, laboral,

financiero, etc. Para poder contener los riesgos es importante conocer a cuáles está expuestos y tomar medidas preventivas para mitigarlos.

2. RIESGO EMPRESARIAL

Toda empresa independientemente de su actividad está expuesta a desastres, que pueden afectar el normal funcionamiento de las actividades de una organización. Los desastres no solo pueden ser de tipo natural como inundaciones o terremotos, sino que también se puede tratar de malos resultados en la empresa, mala organización, y funcionamiento de los procesos, sistemas de datos o pérdidas financieras. Cada organización puede determinar según sus actividades que considera un desastre y cuando puede estar bajo un siniestro.

Las empresas están expuestas a una infinidad de riesgos, los cuales pueden incidir significativamente en la gestión de la organización, así como también en el talento humano y recursos materiales e intangibles de la compañía. Los riesgos pueden ser originados de una mala evaluación de las amenazas y debilidades de la compañía, donde existen riesgos externos e internos como la implementación de nuevos impuestos y leyes, alta competencia, disminución de la calidad de los productos y servicios, iliquidez o variaciones en los precios de las materias primas. (Vargas, 2014)

Estupiñán: Refiere que los riesgos empresariales se pueden dividir en diversos riesgos de gestión como: “Riesgos Estratégicos y del negocio”, en “Riesgos Financieros” y en “Riesgos Generales o de Apoyo”. (Estupiñán Gaitán, 2006)

3. RIESGO FINANCIERO

El riesgo financiero se entiende como la posibilidad que los beneficios esperados sean menores a los que se espera o que se generen resultado no favorable para las organizaciones.

Adicional a los riesgos descritos en el riesgo empresarial, se explicarán de forma específica una serie de riesgos de tipo financiero a los cuales pueden estar expuestas las empresas.

4. RIESGO DE CREDITO

“Pérdida potencial en que incurre la empresa debido a la probabilidad de que la contraparte no efectúe oportunamente un pago, o que incumpla con sus obligaciones contractuales y extracontractuales.” (UNAM, 2006)

Debe considerarse el análisis de diversos componentes tales como el tamaño del crédito, vencimiento, calidad crediticia de la contraparte, garantías, avales, entre otros.

Usualmente se cuantifica de dos formas:

- El costo de reemplazar los flujos de efectivo al incumplir.
- El costo asociado a una baja en calificación crediticia

5. RIESGO DE TASA DE INTERES

Se define como la exposición de la situación financiera de una empresa a movimientos adversos de interés. Este riesgo es característico de la actividad crediticia. El buen manejo puede traducirse en una fuente de ingresos y de creación de valor para una empresa. Sin embargo, los cambios en las tasas de interés también pueden afectar negativamente a los beneficios, debido a que provocan cambios en el valor de los activos y pasivos, porque el valor presente de los flujos de caja futuros cambia cuando las tasas de interés varían.

6. RIESGO OPERACIONAL

El autor Balmore Lopez sostiene que el riesgo operativo representa la pérdida potencial por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en los controles internos, errores en el

procesamiento de las operaciones, fallas administrativas, controles defectuosos, fraude o error humano. (Lopez, Economía UNAN , 2006)

7. RIESGO DE LIQUIDEZ

Un autor afirma lo siguiente:

El riesgo de liquidez hace referencia a la incertidumbre asociada al rendimiento de la inversión debido a la dificultad potencial de hacer líquido al activo poseído. Cuanto mayor dificultad se encuentre en vender el activo, sin tener que ofrecer una rebaja sustancial a su precio, mayor será el grado de riesgo de liquidez que conlleve. (Mascareñas, 2004, p.177)

Por otro lado, el autor Van Horne dice:

Se utiliza el término activos líquidos para describir el dinero y los activos que son fácilmente convertibles en dinero. Puede decirse que los diferentes activos muestran diferentes grados de liquidez. Por definición, el dinero mismo es el más líquido de los activos; otros activos, a su vez, presentan diversos grados de liquidez, lo que depende de la facilidad con que se les puede convertir en efectivo. Para los activos que no son dinero, la liquidez consta de dos dimensiones (1) el tiempo necesario para convertir el activo en dinero, y (2) el grado de certeza asociada con la razón de conversión, o precio que se obtiene por el activo (Van Horne, 1997)

También un autor define al **riesgo de liquidez** como:

“La probabilidad de que una entidad incurriera en pérdidas por no poder obtener fondos con los que hacer frente a sus obligaciones en el momento que se deben cumplir y a un costo razonable”. (Domingo, 2010)

8. ESTRATEGIA

“El termino estrategia, literalmente significa: "arte de dirigir y coordinar las acciones militares, y de hacer una cosa para alcanzar un objetivo". Se deriva del griego estrategias que quiere decir general”. (Yela, Wordpress.com, 2012)

Militarmente se refiere a la manera de elegir las acciones más adecuadas para encauzar los esfuerzos y derrotar al enemigo o, para disminuir las consecuencias de una derrota.

Empleando esta idea al terreno administrativo, un autor sostiene que, las estrategias en la empresa brotan como una respuesta para afrontar los desafíos que implican la competencia y el desarrollo de la empresa en sí. Con este pensamiento, las estrategias son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Para llevar a cabo los objetivos pueden existir varias estrategias. Esto quiere decir que, en la mayoría de las ocasiones, existen diversos medios, todos adecuados para efectuar un mismo trabajo y en otros casos, pudiera haber, al mismo tiempo, distintas alternativas para la aplicación de esos medios, aun suponiendo que las condiciones varíen.

Por supuesto que las aplicaciones de las estrategias deberán estar basadas en los análisis previos o premisas que sirvieron para precisar los objetivos que se persiguen; así, una compañía de ventas con un objetivo, determinado necesariamente deberá tomar en cuenta

una serie de factores, por ejemplo: las tendencias del mercado, las regulaciones de precios, los recursos financieros, el elemento humano, etc.

Por lo tanto, es importante tomar en cuenta los siguientes conceptos para que una estrategia funcione y permita alcanzar los objetivos buscados:

- Metas: Son guías que a la larga dan a la organización directrices firmes.
- Objetivos: Son para los individuos lo que las metas para la organización.
- Políticas: Son principios generales que sirven para interpretar las normas concretas. Interpretan las ideas fundamentales de los dirigentes. Sirven de guía a las acciones que se deben emprender para obtener los resultados deseados.
- Procedimientos: Es una serie de labores ligadas entre sí que constituyen la sucesión cronológica y la manera de realizar un trabajo.
- Programas: Son planes que fijan objetivos y secuencia de operaciones en tiempo.
- Presupuestos: Son una modalidad especial de los programas cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados. (P., Estrategia corporativa, 2012)

9. ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

Cierto autor afirma que:

La estrategia administrativas es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser, y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas

y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades. (Cruz, 2006)

“La decisión estratégica comprendida en este patrón es aquella que es efectiva durante largos periodos y afecta a la compañía de diversas formas dado que concentra y compromete una parte muy significativa de sus recursos alrededor de los resultados previstos.” (Felipe, 2006)

Este patrón o modelo hará posible la especificación de objetivos particulares que serán alcanzados mediante una secuencia temporal de decisiones sobre inversión e implantación y, gobernará en forma directa la movilización o el despliegue de recursos para hacer que estas decisiones sean efectivas.

10. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

La función de un ejecutivo es decidir entre alternativas homogéneas. La administración de riesgos es una herramienta que ayuda en el proceso de toma de decisiones. No solo convierte la incertidumbre en oportunidad, sino el suicidio financiero y catástrofes de graves consecuencia.

El objetivo de la administración de riesgo puede expresarse en dos sentidos:

- Asegurarse de que una institución o inversionista no sufra pérdidas económicas inaceptables (no tolerables)
- Mejorar el desempeño financiero de dicho agente económico, tomando en cuenta el rendimiento ajustado por riesgo.

El proceso de la administración de riesgo implica, en primer lugar, la identificación de riesgos, en segundo su cuantificación con el fin de mitigar los riesgos latentes. (Haro, 2005)

1.2.4 BASE LEGAL

Toda empresa está regulada por leyes para que poder operar. Para el caso el marco legal aplicable a los restaurantes en El Salvador es el siguiente:

1. CÓDIGO DE SALUD.

Los permisos que otorgan el ministerio de salud están amparados en el Art. 86 literal B, el cual establece la autorización para la instalación y funcionamiento de los negocios alimenticios.

2. NORMATIVA MUNICIPAL.

En la alcaldía municipal se gestionan anualmente las licencias para los funcionamientos amparado en el Art. 18 de la normativa municipal.

3. CÓDIGO DE COMERCIO.

Según el Artículo 1 los comerciantes, actos de comercio y cosas mercantiles se registrarán por este código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbre y a falta de estos, por la normativa del código civil. En el artículo 411 se detallan las obligaciones del comerciante social e individual las cuales incluyen a los restaurantes.

4. CÓDIGO TRIBUTARIO.

En base al artículo 1 del código tributario contiene los principios y norma jurídica, aplicable a todos los tributos internos bajo la competencia de la administración tributaria.

5. LEY SOBRE EL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

Determina los ingresos gravados e impuestos deducibles con relación al pago de impuestos correspondientes. Debe informar y entregar retenciones hechas a terceros en los diferentes porcentajes que esta ley establece.

6. LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y SU REGLAMENTO

El artículo 65-A establece que los restaurantes no podrán emitir comprobante de crédito fiscal, a aquellos sujetos pasivos inscritos como contribuyentes si su giro ordinario no es la venta de víveres o alimentos. El incumplimiento a dichas obligaciones incurrirá en multas, intereses o sanciones.

7. LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR.

Las disposiciones que indica esta ley son: que los alimentos y bebidas envasados o empacados deberán indicar fechas de caducidad, códigos de barras, etiquetas que las identifique, agregados químicos y las condiciones requeridas para su conservación, así como también un rótulo que describa los derechos del consumidor según lo que dicta el Art. 8, no podrá almacenar productos prohibidos en el establecimiento ni vender productos vencidos citado en Art. 14

2 CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DISEÑO METODOLÓGICO

Para llevar a cabo la investigación se emplearon los métodos siguientes;

2.1.1 MÉTODO DE ANÁLISIS.

Para el desarrollo de la investigación se hizo uso del método analítico que consiste en una operación mental que tiene por objeto dividir un todo en sus respectivas partes y analizar cada una de estas por separado.

Es necesario percibir aisladamente los elementos que componen dicho todo.

Con la utilización de este método se pretende conocer la relación existente entre la falta de evaluación periódica y las estrategias administrativas en los restaurantes.

2.1.2 MÉTODO DE SÍNTESIS.

El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explicación metódica y breve, en resumen.

Este método sintético permite conocer datos que no habían sido considerados en un principio y a su vez construyendo un todo real con la información obtenida a través de la aplicación del método.

Los métodos utilizados son el analítico y sintético; son métodos complementarios y se considera que son los más indicados para este tipo de investigación. “No puede existir una síntesis sin un análisis previo”

2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Los tipos de investigación son los diferentes enfoques y modalidades que se pueden emplear para realizar una investigación. Como la herramienta principal para expandir el conocimiento, la investigación se usa con el propósito de describir, descubrir o hacer predicciones acerca de fenómenos, eventos, relaciones, entre otros.

Dado la naturaleza y alcance del presente trabajo, el tipo de investigación abordado es del tipo descriptivo. Se aplicó la *investigación descriptiva* con el propósito de medir tanto la variable independiente como dependiente debido a que se presentan ciertos rasgos cualitativos del restaurante de estudio tales como antecedentes, procedimientos, protocolos y políticas propias

de la organización con el fin de comprender los procesos rutinarios de trabajo y detectar así debilidades traducidas en pérdidas monetarias.

Asimismo, se presentó información financiera que refleja la situación financiera de las operaciones principalmente de compra y ventas de dicha organización con el fin de interpretarlos y detectar posibles factores que se comportan como desfavorables en las actividades realizadas en el restaurante.

También es de tipo explicativo ya que se realiza un esfuerzo de detallar las posibles razones del porqué de la ocurrencia de los fenómenos y de esta manera formular y exponer estrategias encaminadas a la eliminación o en su defecto reducción de pérdidas de recursos inmersos en las operaciones del restaurante.

2.3 TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN.

La investigación directa sucede cuando el investigador corrobora los datos que ha tomado de otros, o sea de testimonios orales o escritos de personas que han tenido contacto de primera mano con la fuente que proporcionan los datos. (Rodríguez Moguel, 2005)

Dentro de la investigación se utilizó la técnica de observación debido a que la investigación tiene un enfoque cualitativo y la técnica descriptiva.

Dicha técnica se fundamentó participando en la observación directa dentro de la organización lo cual favoreció analizar las causas de los problemas de la empresa y permitió lograr un diagnóstico sobre el estado de esta.

2.4 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.

Para efectos de esta investigación se seleccionó como instrumento más idóneo la **Guía de observación**, la cual contiene los siguientes aspectos a evaluar.

1. Suficiencia en solvencia y liquidez.
2. Los insumos del restaurante son almacenados de manera adecuada.
3. Existe una gestión adecuada de los niveles de inventarios.
4. Se cuenta con un departamento de mantenimiento.
5. Realizan planificación minuciosa del costo-beneficio sobre sus promociones.
6. Se percibe un buen servicio al cliente en el restaurante.
7. La empresa realiza ventas al crédito.
8. Los préstamos adquiridos por la empresa son con un tipo de interés fijo.
9. La empresa enfrenta demandas.
10. Otras observaciones.

2.4.1 SUJETOS Y OBJETO DE ESTUDIO. UNIDADES DE ANÁLISIS, POBLACIÓN Y MUESTRA

El **objeto de estudio** son los riesgos financieros latentes y las estrategias administrativas.

Las **unidades de análisis** son los departamentos de producción, área de ventas y departamento de administración.

Dado la dimensión de la organización, la metodología de la investigación abordada junto con la técnica de observación se decidió tomar el restaurante como un todo, es decir, como el universo de estudio porque la técnica aplicada permite levantar información de los acontecimientos y de los resultados de los diferentes procedimientos llevado cabo.

2.4.2 VARIABLES O INDICADORES.

Tabla 1 Operacionalización de variables

Operacionalización de variables			
VARIABLE INDEPENDIENTE		DIMENSIONES	INDICADORES
	Falta de evaluación periódica	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de liquidez • Riesgo de solvencia • Riesgo de endeudamiento • Riesgo de crédito • Riesgo de tasa de interés • Riesgo Operacional • Riesgo legal 	Ratios financieros <ul style="list-style-type: none"> - Liquidez o prueba acida. - Solvencia. - Razón de cobertura. - Razón de endeudamiento. - Ratio de Capital de Trabajo Neto Niveles de desperdicios. Número de accidentes laborales. Maquinaria o equipo dañado en un periodo dado.
VARIABLE DEPENDIENTE	Creación de estrategias administrativas	DIMENSIONES <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de Venta • Estrategias de Endeudamiento • Estrategias de Crédito • Estrategias para la mitigación de riesgos operacionales • Estrategias para el crecimiento 	INDICADORES Número de estrategias administrativas utilizadas.

2.4.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Como ya se ha mencionado, en el trabajo de investigación se utiliza la técnica de la observación y el análisis de algunas ratios de los estados financieros, como apoyo para lograr entender los riesgos observados en la empresa ABC. A continuación, se aborda cada uno de ellos.

1. RIESGO DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA

Se observó dificultades para el pago de proveedores y empleados.

Para el análisis de liquidez y solvencia se tomó como base los estados financieros del año 2020 y se analizó tres ratios que a criterio se consideran más significativos y que pueden dar un panorama general de cómo se encuentra la empresa ABC con respecto a liquidez y solvencia. Para dicho análisis se resumen los siguientes datos y posterior a ellos se detalla una tabla con los resultados de los cálculos de indicadores analizados.

Tabla 2 Datos tomados de balance general y estado de resultado

Datos tomados del Balance General y Estado de Resultados de 2021	
Cuenta	Monto den Dolares
Activos Corrientes	\$ 230,594.70
Pasivos Corrientes	\$ 255,614.91
Activos Liquidos	\$ 34,445.13
Costo de Venta	\$ 821,265.02
Gastos de Operación	\$ 1,402,715.70

Tabla 3 Razones a evaluar

Indicadores		Existe Riesgo de Insolvencia	No Existe Riesgo de Insolvencia	Existe Riesgo de Liquidez	No Existe Riesgo de Liquidez	La empresa no puede sobrevivir sin ingresos ni un año	La empresa puede sobrevivir sin ingresos ni un año
Razones a Evaluar		RS<1.5	RS>1.5	RL<1.0	RL>1.0	RCEm<365	RCEm>365
Razon de Solvencia	AC/PC	0.902117564					
	0.902117564						
Razon de Liquidez (Prueba acida)	AL/PC						
	0.134753994						
Razon de Cobertura de Egresos monetarios	((AL/(CV+GO))/365))						
	4.2433E-05						

- Para el análisis de solvencia se tomó el monto del activo corriente y se dividió entre el pasivo corriente; el resultado obtenido como se podrá observar en la tabla anterior fue de 0.90.

Dado que esta ratio mide la capacidad que tiene la empresa para responder con sus deudas a corto plazo, es decir los recursos con alto grado de liquidez que la entidad tiene en relación con cada dólar que adeuda a corto plazo. Se llegó a la conclusión que

la empresa tiene riesgo de insolvencia, ya que por cada dólar que la empresa adeuda a corto plazo, solamente tiene \$0.90 para pagar, es decir que dicha empresa ni siquiera llega al punto de equilibrio.

- Para el análisis de la liquidez o también llamada prueba acida, se tomaron los siguientes datos, Activos Líquidos dividido entre Pasivos y el resultado fue de 0.13.

Entendiéndose como activos líquidos aquellas cuentas del Activo Corriente que son más fácilmente convertible al efectivo, es decir que, al Activo Corriente, se le resto las cuentas por cobrar, inventarios, pagos realizados por anticipados.

Dado que esta razón lo que busca es determinar de cuantos activos líquidos dispone una entidad por cada dólar corriente que adeuda, se llegó a la conclusión que esta empresa también tiene riesgo de iliquidez ya que por cada dólar corriente que la empresa adeuda solo tienen 0.13 para hacerle frente.

- Para ampliar un poco más el análisis se tomó a bien analizar la Razón de cobertura de egresos monetarios, ya que esta ratio representa los días que una empresa podría sobrevivir si hipotéticamente no tuviera ingreso alguno.

El resultado se encuentra de la siguiente manera:

$$RCEm = ((\text{Activos Líquido} / (\text{Costo de Venta} + \text{Gastos de Operación}) / 365))$$

El resultado obtenido fue el siguiente 0.000042433020362732, esto quiere decir que la empresa en estudio gravemente no sobreviviría ni un día sin percibir ingresos ya que el resultado es incluso menor a 1.

Según los cálculos anteriores y tomando como base los indicadores de cada formula citados en el marco teórico del presente trabajo, la empresa ABC presenta problemas de iliquidez e insolvencia.

2. RIESGO OPERACIONAL

DEFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS.

Otro de los problemas más significativos observados asociado a un riesgo operacional es “Deficiencia en la gestión de inventarios”, seguidamente se amplía más este punto.

La empresa ABC centraliza la compra de insumos en un centro de distribución, en el cual se almacena el producto seco en bodega, el helado en cuarto frio, y los productos congelados en cámaras congelantes, así mismo en este lugar se producen las sub-recetas se higienizan vegetales y frutas para el posterior despacho a cada una de las sucursales.

Los puntos que se observaron son los siguientes:

- 1) Se realizan pedidos sin tener un parámetro de consumo, la persona que realiza los pedidos “Encargado de Compras”, lo hace con base a lo que le decían los operativos de producción. El encargado de compras no verificaba existencias y solo colocaba los pedidos a proveedores. Por lo cual en muchas ocasiones se pedían insumos de los cuales se tenían existencias suficientes; Lo anterior provocaba acumulación de producto.
- 2) Merma excesiva, a raíz de pedidos deficientes, se merma demasiado producto por vencimiento. Además, la merma no es registrada en su totalidad, ya que si se registra se debe justificar, por tal motivo no se realiza y el faltante solo se refleja a la hora del inventario.

- 3) El personal de producción “Operativos” que realizaban los despachos a cada sucursal, en muchas ocasiones enviaban más producto del que las tiendas solicitaban en su formato. Es decir, se observó que en varias ocasiones la sucursal X solicitó 5 botes de Chocolate y el operativo encargado del despacho de esta sucursal, les envió 6, pero en formato solo registro 5, por lo tanto, a la hora que la persona de compras realizaba el cargo del pedido a la sucursal X, solo le cobraba 5, acá ya había una pérdida del valor de un bote de chocolate. Este incidente se repetía constantemente.
- 4) No se cumple con el método PEPS; Por ser restaurantes y trabajar con insumos alimenticios perecederos, deben de trabajar y cumplir con este método, es decir primeros en entrar, primeros en salir, la lógica es que todo el primer producto ingresado es el primero que se debe de despachar y el último en ingresar el último en ser despachado; sin embargo, se observó que esto no se cumplía, y el personal solo lo tomaba sin percatarse en la fecha, y en muchas ocasiones despacha el producto que recién había ingresado y aquellos con fecha corta de vencimiento se dejaba, posteriormente se vencía y se tenía que mermar, causando esto un coste económico.
- 5) Dentro del restaurante se observó fugas de producto, en varias ocasiones algunos operativos sacaron insumos en las mochilas ya que no se revisaban al salir. Esta acción por parte del personal no tuvo consecuencias, solamente se les hizo llamado de atención por lo cual el problema es muy probable que persista.

EXCESIVOS GASTOS DE MANTENIMIENTO POR COMPRAS DE PRODUCTOS DE MALA CALIDAD.

En el área de mantenimiento se observó el siguiente problema asociado también a un riesgo operativo:

Muchos de los repuestos que el área de mantenimiento compra son de mala calidad, dicha elección era en base a precio y no a calidad, por lo cual en muchas ocasiones el repuesto solo dura algunos meses o inclusive días, por tal motivo se deberá incurrir en el gasto de una nueva compra de repuesto.

Se observa que los focos para iluminación de restaurantes llamados ojos de buey, son reportados por los restaurantes al menos 2 veces a la semana que ya que estos se queman con facilidad; ante tal situación la persona de mantenimiento sigue comprando la misma marca por el precio bajo. De estos focos mencionados hay otros que su costo es un poco mayor sin embargo su vida útil ronda los 3 meses.

FALTA DE MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS A EQUIPOS DAN LUGAR ALTOS GASTOS MENSUALES EN REPARACIONES

No se realizan los mantenimientos preventivos a los equipos de los restaurantes, cámaras, creperas, planchas, freidoras, aires acondicionados, extractores de humo, panineras entre otros. A raíz de lo cual era recurrente que los equipos fallaran, por sobrecalentamiento u otros problemas más graves como lo es que se queme un motor o resistencia de estos.

NO SE REALIZAN ANÁLISIS DE COSTO BENEFICIO PARA LA ELABORACIÓN DE PROMOCIONES

El departamento de mercadeo de la empresa ABC está dirigido por una de las socias de la entidad, y a su cargo tiene a 2 personas asignadas para apoyarle en dicho departamento.

Dentro de este departamento se han observado ciertas problemáticas que a continuación se mencionan.

En varias ocasiones este departamento para generar más ventas crea promociones agresivas, como lo es todo el producto al 2x1, lo activan una vez a la semana y en muchas ocasiones toda una semana, el problema acá no es la creación de promociones, si no que estas no se analizan para verificar si serán rentables o no.

Estas promociones son notificadas en muchas ocasiones un día antes del lanzamiento y no siempre se le notifica a la persona encargada de los costos, por lo cual esta persona no puede dar una alerta anticipada que la promoción en lugar de beneficio traerá pérdida, y al final solo se genera tráfico, más no beneficios monetarios por el alto volumen de venta ya que las ventas al final no logran compensar los costos y gastos operativos en los cuales se tuvo que incurrir.

NO SE LES COLOCAN TODAS LAS ESPECIFICACIONES A LAS PROMOCIONES

Otro problema observado y clasificado como un riesgo operativo es cuando mercadeo lanza nuevas campañas publicitarias cometiendo errores como los siguientes:

- a) No se le colocan las restricciones a las promociones, por mencionar un ejemplo, los días martes la empresa tiene como estrategia la promoción 2x1, sin embargo no se indica en los artes publicitarios que el producto que se cobra es el de mayor valor, por lo cual, cuando un cliente ordena, inicialmente pide un producto de costo bajo y posteriormente un producto de costo alto, al momento de cancelar el cajero le cobra el producto de mayor valor y el cliente alega que se le debe de cobrar el de menor valor ya que fue el que pidió primero. Esto genera un conflicto con el cliente y una queja por no colocar las especificaciones o restricciones claras en los artes de publicidad, siendo lo anterior un requisito por la Defensoría del Consumidor, esto puede causar hasta una multa, por no especificar las restricciones claras a los anuncios ya que esto es considerado como publicidad engañosa.

- b) Las imágenes inmersas en los anuncios en muchas ocasiones no se parecen en nada a los productos reales; al igual que el problema antes mencionado, esto se considera como publicidad engañosa causando así multas además de la mala impresión que se forman los clientes.

QUEJAS POR MAL SERVICIO AL CLIENTE

Frecuentemente existen quejas de parte de algunos clientes por un mal servicio brindado, tanto por parte de meseros como por mala atención en las plataformas electrónicas como centro de atención telefónica.

La causa que observa el problema es que el personal esta desmotivado por la alta carga laboral y poca retribución económica.

Algunas observaciones realizadas son las siguientes:

- 1) No se capacita al personal en atención al cliente, tanto dentro del restaurante como en el centro de atención telefónica para dar respuestas o soluciones oportunas a los clientes.
- 2) No se capacita al personal de centro de atención telefónica en el uso de las plataformas electrónicas.

3. RIESGO DE CRÉDITO

No se encontró riesgo crediticio ya que por el rubro de la empresa no realiza ventas al crédito.

4. RIESGO DE TASA DE INTERÉS

No se encontró riesgo de tasa de interés ya que todos los préstamos adquiridos por la empresa son de tasa de interés fijo.

5. RIESGO LEGAL

Existen errores en las vallas publicitarias y artes de redes sociales, en los cuales no se colocan las restricciones, horarios y periodos de duración de las promociones, esto ocasiona quejas hacia la defensoría del consumidor.

Se corre el riesgo de demandas de empleados, a falta del pago de remuneraciones extraordinarias por la realización de horas extras.

3 CAPITULO III. PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS.

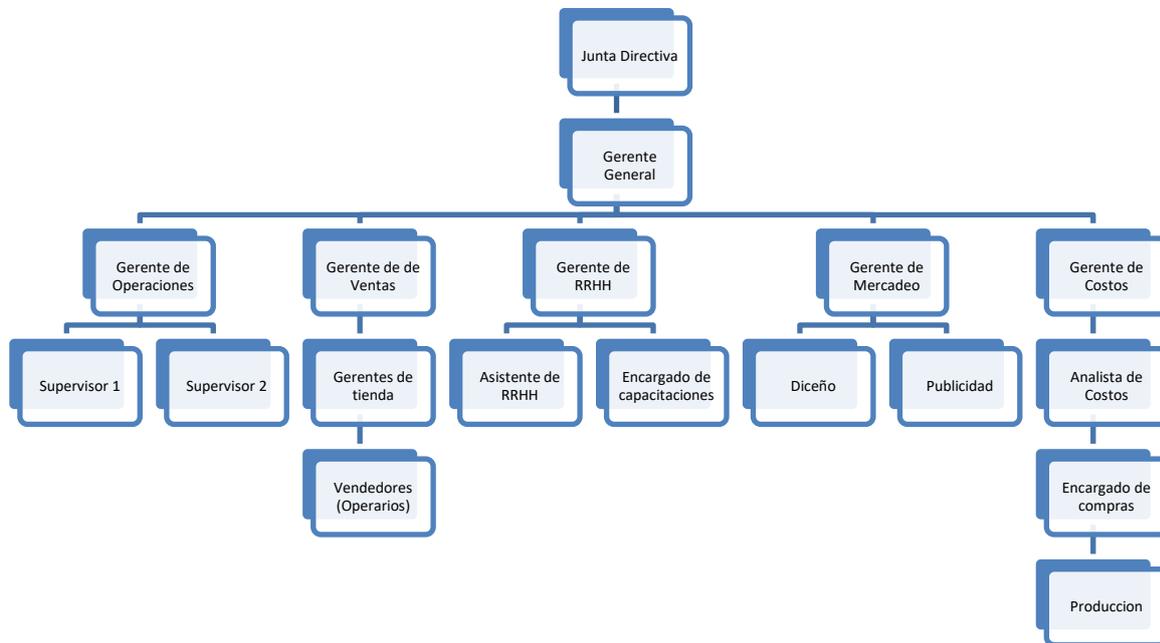
3.1 PLANTEAMIENTO DEL CASO.

Para el trabajo en estudio se nombró a la empresa como **ABC, S.A. DE C.V.**, una cadena de restaurantes, que ante el cierre económico que se vivió a nivel mundial, esta presentó síntomas de problemas financieros, debido a la falta de evaluaciones periódicas de la misma, impidiendo la creación de estrategias adecuadas para la continuidad del negocio, por lo que en este capítulo se presentan soluciones a la problemática de riesgo operacional, legal y de endeudamiento descritas en el **CAPÍTULO II**.

Filosofía empresarial: **ABC, S.A. DE C.V** dedicado al giro de restaurantes. La cadena de restaurantes se caracteriza por ofrecer productos sanos, saludables y frescos; platos exquisitos capaces de consentir los paladares más exigentes, a través de la cocina francesa, española y más. Siendo una cadena de restaurantes solida desde hace muchos años que va creciendo con el paso del tiempo, se caracteriza por el excelente servicio y arte culinario.

ÁREAS FUNCIONALES CON QUE CUENTA LA EMPRESA

Tabla 4 Organigrama de la Empresa en general



3.2 DESARROLLO DEL CASO: PROPUESTA DE SOLUCIONES

En vista de todas las deficiencias que se observó en las diferentes áreas de estudio en el restaurante ABC se presentan a continuación propuestas de solución encaminadas a resolver los problemas antes mencionados.

3.2.1 PROPUESTA 1: DEFICIENCIA EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS.

Se plantea algunas estrategias para responder a la necesidad de un control adecuado de inventarios.

- Establecer el nivel óptimo de inventario.

Lo ideal es determinarlo con base a datos del histórico de ventas y demanda de los clientes.

En cifras numéricas se ha determinado pérdidas ascendiendo a \$2,000.00 mensual monto consolidado en concepto de desperdicio de insumos y materiales empleados en el proceso productivo. Aunque son inevitable los desperdicios en toda cocina lo ideal es reducirlo a su

máxima expresión y dado que las actividades son amplias por poseer 4 Sucursales se estima desperdicios de \$200 a \$300 como valores aceptables.

Se propone hacer alianzas estratégicas con determinados proveedores de insumos que bajo la promesa de exclusividad se realicen entregas a diario pues se observó entregas al por mayor de algunos productos que en principio pareciera traer beneficios de ahorro, pero se descubrió, como contraparte, que propicia el aumento de desperdicios en bastantes casos. Esto se ilustra principalmente con las verduras y frutas que tras comprar al por mayor bastantes unidades se corre el riesgo de que estos se echen a perder por su naturaleza perecedera.

Tabla 5 Compra semanal de verduras y frutas.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Compra semanal
690	Lbs. Fresa deshojada	\$ 2.90	\$ 2,001.00
80	Lbs. Tomate de ensalada	\$ 1.00	\$ 80.00
35	Cja. Banano	\$ 11.00	\$ 385.00
16	Lbs. Cilantro	\$ 1.65	\$ 26.40
8	Lbs. Hierva Buena	\$ 1.25	\$ 10.00
175	Unid. Aguacate	\$ 0.55	\$ 96.25
	TOTALES		\$ 2,598.65

*Datos reales de algunas verduras y frutas empleadas en un pedido ordinario de 7 días.

De esto se estimó tras observar el consumo semanal en todas las sucursales que un 15.57% se echaba a perder, claramente unas más que otras, así que aproximadamente se está percibiendo un desperdicio de estos insumos de \$350.10 a la semana y al mes de \$ 1,400.40 hablando meramente de verduras y frutas

Tabla 6 Compra sugerida semanal de verduras y frutas.

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Ventas afectas
600	Lbs. Fresa deshojada	\$ 2.90	\$ 1,740.00
70	Lbs. Tomate de ensalada	\$ 1.00	\$ 70.00
30	Cja. Banano	\$ 11.00	\$ 330.00
12	Lbs. Cilantro	\$ 1.65	\$ 19.80
5	Lbs. Hierva Buena	\$ 1.25	\$ 6.25
150	Unid. Aguacate	\$ 0.55	\$ 82.50
	TOTALES		\$ 2,248.55

*Datos sugeridos de algunas verduras y frutas empleadas en un pedido ordinario de 7 días.

Tras definir este indicador se podrá establecer otras estrategias encaminadas para mejorar el control de inventarios, porque se conocerá a ciencia cierta cuáles son las cantidades ideales de cada producto en stock y priorizar su gestión.

- **Hacer conteo físico del inventario periódicamente.**

Es una de las mejores estrategias para optimar el control de inventarios. Aunque exista sistema informático que contenga la información de todas las existencias, se puede dar el caso de que salgan artículos sin ser contabilizados (venta no registrada, descuido del operario, hurto, etc.).

Por eso es necesario realizar un conteo físico periódicamente, aunque sea aleatorio, para verificar que las existencias reales coincidan con las registradas.

Como una propuesta de solución para satisfacer esta estrategia se ofrece una técnica que consiste en conteo de productos críticos, es decir, los insumos que tengan un alto valor se

mantengan con mayor control y observación, de ser posible, a diario con la finalidad de detectar fugas de materiales.

- **Asignar a colaboradores con trayectoria que refleje profesionalismo y, sobre todo, responsabilidad.**

Ninguna de los anteriores puede funcionar con eficacia si no existe un equipo con principios morales bien marcados. Es necesario colocar a alguien que sepa llevar el control con celo de las existencias. Además de su carácter y conductas se debe instruir acerca de la gestión de los inventarios y su capacidad de uso con los recursos informáticos que se pueda tener el restaurante.

Como parte de la propuesta de solución se presenta el perfil del puesto jefe de compras, cabe destacar que se observó que este puesto laboral recibe un salario de \$400.00 pero por las exigencias y requisitos de esta se sugiere que esta cantidad sea aumentada con el fin de incentivar y mantener la mano de obra calificada y comprometida.

Tabla 7 Perfil de jefe de Compras

I. Identificación	
Denominación del cargo	Jefe de compra e inventarios
Nivel	Profesional
Código	1215
Dependencia	Área administrativa
Cargo a quien reporta	Gerente general
Cargos que le reportan	Coordinador y auxiliar de inventarios.
Sueldo base inicial	\$600.00
II. Propósito principal	

<p>Coordinar y supervisar las funciones de despacho, recepción, almacenamiento, distribución y mantenimiento de inventarios, materiales, repuestos y productos, tramite de compras de acuerdo con los lineamientos y políticas de la empresa.</p>		
<p>III. Descripción de funciones</p>		
<p>1. Coordinar los programas y procedimientos de trabajo con otras áreas de la empresa.</p>		
<p>2. Realizar cotizaciones a proveedores, coordinando las acciones de compra y selección del proveedor con la Gerencia General.</p>		
<p>3. Realizar las negociaciones con proveedores, obteniendo las mejores condiciones de crédito, tiempos de entrega y precios que sean rentables para la empresa.</p>		
<p>4. Realizar las adquisiciones de equipos, reacciones e insumos a través de generar la orden de compra, especificando en la misma los precios, condiciones de pago y lugar de entrega.</p>		
<p>5. Proporcionar facilidades en los procesos de auditorías, mostrando la documentación que le sea requerida de acuerdo con los registros que sean de su competencia.</p>		
<p>IV. Competencias básicas</p>		
Competencia	Definición	Conductas asociadas
1. Autoridad	Mantiene un criterio sobre el desarrollo de las funciones, controla y mantiene el orden en los trabajadores	<p>*La toma de decisiones es neutral de acuerdo con políticas de la empresa.</p> <p>*Tiene control sobre sus subordinados.</p>

2. Responsabilidad	Se identifica con las funciones a su cargo y las de sus subordinados, haciéndolas cumplir a cabalidad, mostrando amplios resultados	*Cumple el tiempo estipulado para presentar resultados. *El buen desarrollo de las funciones es controlado de acuerdo con las políticas de la empresa
3.Sentido de pertenencia	Apropiamiento del trabajador, con las políticas, misión y visión de la organización, cumpliéndolas y haciéndolas cumplir.	<ul style="list-style-type: none"> • Los Materiales de la empresa se apropian y relacionan haciendo bien uso de ellos. • Promueve y mantiene la buena imagen de la organización.
V. Competencias requeridas		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de materiales necesarios para el proceso llevado a cabo en el restaurante. • Conocimiento de Word y Excel. • Capacidad para organizar personal a cargo • Dominio del idioma inglés a nivel: Básico-Intermedio • Habilidad de negociación. • Solidad formación en Valores. • Capacidad para trabajar en Equipo. 		
VI. Estudios		
<ul style="list-style-type: none"> • Carrera universitaria en Administración de Empresas, Ingeniería industrial, Mercadotecnia minino 3 años completada. 		

3.2.2 PROPUESTA 2: QUEJAS POR MAL SERVICIO AL CLIENTE

El cliente externo es la principal razón de las actividades de las empresas al cual se debe consentir y tratar con respeto y responsabilidad. Los colaboradores deben poseer ciertamente habilidades de socialización, empatía y negociación siendo estos los clientes internos. Aunque algunas habilidades son innatas para el trato interpersonal siempre hay maneras para mejorar requiriendo de esfuerzo y voluntad de mejora continua.

Particularmente esta problemática es complicada de medir, económicamente hablando, pues con el acto de brindar un servicio deficiente hacia un cliente repercute no solamente con otra visita de ese mismo cliente sino también en la publicidad de consumidor a consumidor extendiendo en esta manera mala imagen corporativa a potenciales clientes.

Se expone un caso práctico que se apreció en cierta ocasión, un cliente realizó una llamada telefónica para encargar un pedido de 20 croissant y pedir información sobre otros asuntos los cuales era una venta potencial de \$25.00 dólares; sin embargo, no se llevó a cabo este negociación ya que el encargado de recibir la llamada no supo atender con amabilidad y tras responder de manera tajante y prepotente el cliente decidió cancelar el pedido ofendiendo también al interlocutor y perdiendo así la venta por tal razón se propone realizar capacitaciones con INSAFORP.

- **Realización de Capacitaciones en alianza con INSAFORP.**

Dado que el recurso humano es esencial para el resultado del rendimiento económico del restaurante es necesario instruirlo y formar su potencial enfocado hacia la atención del cliente con calidad y para ello se sugiere apoyarse con los servicios que ofrece INSAFORP. A continuación, se presenta la tabla de cotización sobre talleres formativos de INSAFORP.

Tabla 8 Cotización sobre talleres formativos dirigidos a la buena atención al cliente

	INSAFORP	Parque Industrial Santa Elena, Final Calle Siemens, Edificio INSAFORP, Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, C.A. PBX: (503) 2522 - 7300
<i>Cotizacion sobre servicios de talleres formativos dirigido a la buena atencion del consumidor</i>		
A continuación se presenta la cotizacion destinada para 32 personas según Solicitud:		
Concepto	Precio	
Pago del instructor;	\$ 650.00	
Material didáctico;	\$ 40.00	
Materiales de práctica;	\$ 30.00	
Uso de equipos y herramientas;	\$ 55.00	
Instalaciones;	\$ 100.00	
Impuestos.	\$ 80.00	
TOTAL DE LA INVERSION	\$ 955.00	
<p>ATENTAMENTE</p> <p>Licenciada María Cristina Montes Contreras</p> <p>Gerente de Unidad Formación Continua</p>		

Como parte de esta propuesta se sugiere que se desarrolle los talleres en dos sesiones dividiendo la mitad de cada área de trabajo durante la jornada matutina en los lunes con el fin de evitar ausentismo total de la mano de obra.

Esto traerá consigo una disminución importante de las cantidades de quejas recibidas por lo cual se espera que se incrementen las ventas y de esta manera ayude alcanzar al menos a un

95% de la meta establecida siendo la meta mensual \$2,500,000.00 y la venta actual de \$2,200,588.28.

En función de la meta de las ventas establecidas por sus directivos de \$2, 500,000.00 en ventas anuales actualmente no se ha podido alcanzar por \$299,411.72, es decir, porcentualmente no se ha alcanzado por 11.976%. Se estima tras la aplicación de esta estrategia de capacitar al personal las ventas alcance un 95%, es decir, \$2,375,000.00 siendo el incremento de \$174,411.72.

3.2.3 PROPUESTA 3: EXCESIVOS GASTOS DE MANTENIMIENTO POR COMPRAS DE PRODUCTOS DE MALA CALIDAD.

Como se mencionó anteriormente, se observó un alto gasto en mantenimiento por compra de productos de mala calidad, ya que estos se adquieren solamente en base a precios, sin tomar en cuenta la vida útil de los mismos.

Para cual se propone que antes de decidir comprar un repuesto X primero se haga una comparación de varias alternativas de este acorde a la necesidad, y se tome en consideración el análisis de precio versus su vida útil. Esto contribuirá a disminuir el gasto anual en la compra de materiales de mantenimiento.

Para demostrar lo anterior se realizó una comparación de algunos materiales que se dañan relativamente en poco tiempo versus otras opciones con mayor durabilidad.

En la cotización 1 se muestra lo siguiente:

Compra actual mensual de focos led para iluminación de sucursales.

Tabla 9 Compra mensual de focos led actual



FER

Cotización
A-00001

Nuestra Misión es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles un amplio surtido de productos, principalmente de ferretería, de marcas de alta calidad a precios competitivos.

NIT	Cliente	Contacto	Fecha	Ciudad
900.000.000-1	Empresa ABC	Diana Valencia	9/5/2021	San Salvador
Teléfono	Dirección	Email	Descuento (%)	T. Pago
3102002020	Cra 345 # 34-45 La Esmeralda		0	Contado

Ítem	Código	Descripción	Cantidad	Unidad	Vr. Unitario	Vr Total
1	34XXX	Home Plus- Foco Led 6W	120	Unidad	\$2.34	\$280.80
2						\$0.00
3						\$0.00
4						\$0
5						\$0
6						\$0
7						\$0
Vida Util promedio 1 Mes					Gran Total	\$281
					Descuento	\$0
					Subtotal	\$281
					IVA (13%)	\$37
					Valor total	\$317

En la cotización 2 se muestra lo siguiente:

Compra semestral de focos led para iluminación de sucursales, si se compraran focos de una mejor calidad, aunque el precio sea más alto.

Tabla 10 Compra de focos led de mejor calidad



FER

Cotización
A-00002

Nuestra Misión es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles un amplio surtido de productos, principalmente de ferretería, de marcas de alta calidad a precios competitivos.

NIT	Cliente	Contacto	Fecha	Ciudad
900.000.000-1	Empresa ABC	Diana Valencia	9/5/2021	San Salvador
Teléfono	Dirección	Email	Descuento (%)	T. Pago
3102002020	Cra 345 # 34-45 La Esmeralda		0	Contado

Ítem	Código	Descripción	Cantidad	Unidad	Vr. Unitario	Vr Total
1	DCX12	Foco led 6 w Silvania	120	Unidad	\$5.15	\$618.00
2						\$0.00
3						\$0.00
4						\$0
5						\$0
6						\$0
7						\$0
Vida Util promedio 6 Mes					Gran Total	\$618
					Descuento	\$0
					Subtotal	\$618
					IVA (13%)	\$80
					Valor total	\$698

Se realizó la comparación del costo mensual al comprar focos led de una mejor calidad y al realizar la operación de \$698 entre los 6 meses de vida útil se obtiene como resultado el costo mensual de \$106.33 contra una compra actual con un costo mensual de \$317. Esto traería un ahorro de \$200.66 mensual y un ahorro anual de \$2,407.92

3.2.4 PROPUESTA 4: FALTA DE MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS A EQUIPOS DA LUGAR ALTOS GASTOS MENSUALES EN REPARACIONES

Para mitigar este problema y evitar así altos gastos de mantenimiento por reparaciones se ha elaborado un cronograma con una planificación anual de mantenimientos preventivos de los dos equipos que con más frecuencia suelen dañarse. Y posterior a ello se anexa las cotizaciones respectivas del costo de estos mantenimientos versus el costo de las reparaciones de los equipos que se tienen actualmente por no realizarlos.

Tabla 11 Programación anual de mantenimientos preventivos de Mesas Frías

#	ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
1	Mantenimiento preventivo Mesa 1	M-1								M-2								M-3								M-4								M-5								M-6											
2	Mantenimiento preventivo Mesa 2	M-1								M-2								M-3								M-4								M-5								M-6											
3	Mantenimiento preventivo Mesa 3		M-1								M-2								M-3								M-4								M-5							M-6											
4	Mantenimiento preventivo Mesa 4		M-1								M-2								M-3								M-4								M-5							M-6											
5	Mantenimiento preventivo Mesa 5			M-1								M-2								M-3							M-4								M-5							M-6											
6	Mantenimiento preventivo Mesa 6			M-1								M-2								M-3							M-4								M-5							M-6											
7	Mantenimiento preventivo Mesa 7				M-1							M-2								M-3							M-4								M-5							M-6											
8	Mantenimiento preventivo Mesa 8				M-1							M-2								M-3							M-4								M-5							M-6											
9	Mantenimiento preventivo Mesa 9							M-1					M-2								M-3						M-4								M-5							M-6											
10	Mantenimiento preventivo Mesa 10							M-1					M-2								M-3						M-4								M-5							M-6											
11	Mantenimiento preventivo Mesa 11								M-1					M-2								M-3						M-4											M-5							M-6							
12	Mantenimiento preventivo Mesa 12														M-2								M-3						M-4										M-5							M-6							
13	Mantenimiento preventivo Mesa 13															M-2								M-3							M-4									M-5						M-6							
14	Mantenimiento preventivo Mesa 14																M-2								M-3							M-4									M-5					M-6							
15	Mantenimiento preventivo Mesa 15																																M-4												M-5								M-6

Tabla 12 Programación anual de mantenimientos preventivos de Aires acondicionado

#	ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		6	7	8	9	6	7	8	9	6	7	8	9	6	7	8	9	6	7	8	9	6	7	8	9	6	7	8	9	6	7	8	9	6	7	8	9	6	7	8	9	6	7	8	9				
1	Mantenimiento preventivo Aire 1	M-1												M-2																M-3																M-4			
2	Mantenimiento preventivo Aire 2	M-1												M-2																M-3												M-4							
3	Mantenimiento preventivo Aire 3		M-1											M-2																M-3								M-4											
4	Mantenimiento preventivo Aire 4		M-1											M-2																M-3								M-4											
5	Mantenimiento preventivo Aire 5			M-1										M-2																M-3								M-4											
6	Mantenimiento preventivo Aire 6			M-1										M-2																M-3								M-4											
7	Mantenimiento preventivo Aire 7				M-1									M-2																M-3								M-4											
8	Mantenimiento preventivo Aire 8				M-1									M-2																M-3								M-4											

Tabla 13. Cotización de mantenimiento preventivo de 1 aire acondicionado.

JCB		Tecnico Juan C. Bonilla			Cotización	
					A-00034	
Mantenimeinto Preventivo Aire Acondicionado						
NIT	Cliente	Descripcion	Fecha	Ciudad		
900.000.000-1	Empresa ABC	Mantenimiento de 1 Aire acondicionado de 5 toneladas, limpieza de filtros y drenajes.	5/9/2021	San Salvador		
Ítem	Código	Materiales para	Cantidad	Unidad	Vr. Unitario	Vr Total
1	DTGL	Detergente de limpieza	2	Libra	\$0.500	\$1.00
2	MSCL	Mascones	4	Unidades	\$0.250	\$1
3		Mano de Obra Tecnico	1	Unidad	\$45.000	\$45
4						\$0
Se recomienda un mantenimiento preventivo cada 3 meses, para prevenir fugas de gas refrigerante					Gran Total	\$47
					Descuento	
					Subtotal	\$47
					IVA (13%)	\$8
					Valor total	\$55

Tabla 14. Cotización de reparación de 1 mesa fría.

JCB		Tecnico Juan C. Bonilla			Cotización	
					A-00036	
Reparacion de Aire Acondicionado						
NIT	Cliente	Descripcion	Fecha	Ciudad		
900.000.000-1	Empresa ABC	Fuga de Gas refrigerante en 1 mesa fría	5/9/2021	San Salvador		
Ítem	Código	Materiales para	Cantidad	Unidad	Vr. Unitario	Vr Total
1		Nitrogeno	1	Unidad	\$15.000	\$15.00
2		Soldadura Autogena	1	Unidad	\$15.000	\$15
3		Carga de Gas Refrigerante	10	Libra	\$4.600	\$46
4		Mano de Obra	1	Unidad	\$125.000	\$125
5						\$0
6						\$0
7						\$0
Se recomienda un mantenimiento preventivo cada 3 meses, para prevenir fugas de gas refrigerante					Gran Total	\$201
					Descuento	
					Subtotal	\$201
					IVA (13%)	\$32
					Valor total	\$233

Tabla 15. Cotización de mantenimientos preventivos de todos los aires acondicionados de la empresa ABC

JCB		Tecnico Juan C. Bonilla			Cotización	
					A-00003	
Mantenimeinto Preventivo Aire Acondicionado						
NIT	Ciente	Descripcion	Fecha	Ciudad		
900.000.000-1	Empresa ABC	Mantenimiento de Aire acondicionado de 5 toneladas, limpieza de filtros y drenajes.	5/9/2021	San Salvador		
Ítem	Código	Descripción	Cantidad	Unidad	Vr. Unitario	Vr Total
1	AC	Aires Acondicionados	8	Unidad	\$47.00	\$376.00
2						\$0
3						\$0
Cotizacion de 8 mantenimientos preventivos.					Gran Total	\$376
					Descuento	
Se recomienda un mantenimiento preventivo cada 3 meses, para prevenir fugas de gas refrigerante					Subtotal	\$376
					IVA (16%)	\$60
					Valor total	\$436

Tabla 16 Cotización de reparación de todos los aires acondicionados de ABC

JCB	Tecnico Juan C. Bonilla				Cotización	
					A-000054	
Reparacion de Aire Acondicionado						
NIT	Cliente	Descripcion	Fecha	Ciudad		
900.000.000-1	Empresa ABC	Fuga de Gas refrigerante	5/9/2021	San Salvador		
Ítem	Código	Descripción	Cantidad	Unidad	Vr. Unitario	Vr Total
1	AC	Aires Acondicionados	8	Unidad	\$201.00	\$1,608.00
2						\$0
3						\$0
Cotizacion de 8 reparaciones de aire acondicionado.					Gran Total	\$1,608
Se recomienda un mantenimiento preventivo cada 3 meses, para prevenir fugas de gas refrigerante					Descuento	
					Subtotal	\$1,608
					IVA (16%)	\$257
					Valor total	\$1,865

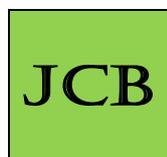
Tabla 17 Cotización de mantenimiento preventivo de 1 mesa fría.

JCB	Tecnico Juan C. Bonilla				Cotización	
					A-00035	
Mantenimeinto Preventivo Mesas Frias						
NIT	Cliente	Descripcion	Fecha	Ciudad		
900.000.000-1	Empresa ABC	Mantenimiento de 1 mesa fria	5/9/2021	San Salvador		
Ítem	Código	Materiales para	Cantidad	Unidad	Vr. Unitario	Vr Total
1	DTGL	Detergente de limpieza	3	Libra	\$0.500	\$1.50
2	MSCL	Mascones	6	Unidades	\$0.250	\$2
3		Mano de Obra Tecnico	1	Unidad	\$40.000	\$40
4						\$0
Se recomienda un mantenimiento preventivo cada 2 meses					Gran Total	\$43
					Descuento	
					Subtotal	\$43
					IVA (13%)	\$7
					Valor total	\$50

Tabla 18 Cotización de reparación de 1 mesa fría.

JCB		Tecnico Juan C. Bonilla			Cotización	
					A-00036	
Reparacion de Mesa Fria						
NIT	Ciente	Descripcion	Fecha	Ciudad		
900.000.000-1	Empresa ABC	Cambio de Compresor en 1 mesa fría	5/9/2021	San Salvador		
Ítem	Código	Materiales para	Cantidad	Unidad	Vr. Unitario	Vr Total
1	2452	Compresor NE1130z 173hp 220-2400V	1	Unidad	\$250.000	\$250.00
2		Mano de Obra	1	Unidad	\$150.000	\$150
3						\$0
4						\$0
5						\$0
6						\$0
7						\$0
Se recomienda un mantenimiento preventivo cada 2 meses					Gran Total	\$400
					Descuento	
					Subtotal	\$400
					IVA (13%)	\$64
					Valor total	\$464

Tabla 19 Cotización de reparación de todas las mesas frías de ABC.



Tecnico Juan C. Bonilla

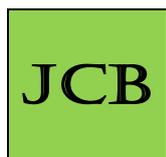
Cotización
A-00036

Mantenimeinto Preventivo Mesas Frias

NIT	Cliente	Descripcion	Fecha	Ciudad
900.000.000-1	Empresa ABC	Cambio de Compresor	5/9/2021	San Salvador

Ítem	Código	Materiales para	Cantidad	Unidad	Vr. Unitario	Vr Total
1		Mesas Frias	15	Unidad	\$43.000	\$645.00
2						\$0
3						\$0
4						\$0
5						\$0
6						\$0
7						\$0
Cotizacion de 15 mantenimientos preventivos de Mesas frias Se recomienda un mantenimiento preventivo cada 2 meses					Gran Total	\$645
					Descuento	
					Subtotal	\$645
					IVA (13%)	\$103
					Valor total	\$748

Tabla 20 Cotización de reparación de todas las mesas frías.



Tecnico Juan C. Bonilla

Cotización
A-00036

Reparacion de Mesa Fria

NIT	Ciente	Descripcion	Fecha	Ciudad
900.000.000-1	Empresa ABC	Cambio de Compresor	5/9/2021	San Salvador

Ítem	Código	Materiales para	Cantidad	Unidad	Vr. Unitario	Vr Total
1		Mesas Frias	15	Unidad	\$400.000	\$6,000.00
2						\$0
3						\$0
4						\$0
5						\$0
6						\$0
7						\$0
Cotizacion de 15 reparaciones de Mesas frias					Gran Total	\$6,000
Se recomienda un mantenimiento preventivo cada 2 meses					Descuento	
					Subtotal	\$6,000
					IVA (13%)	\$960
					Valor total	\$6,960

Tabla 21 Comparación de gasto de mantenimiento de equipos fríos actual vrs Lo propuesto

Equipo	N° Equipos	Costo de Mantenimiento Preventivo	N° Mantenimientos mínimos al año	Total
Aires Acondicionados	8	\$ 47.00	4	\$ 1,504.00
Mesas Frias	15	\$ 43.00	6	\$ 3,870.00
Gasto de mantenimiento de equipos fríos con mantenimiento				\$ 5,374.00

Equipo	N° Equipos	Costo de Reparación	Reparaciones promedio al año	Total
Aires Acondicionados	8	\$ 201.00	2	\$ 3,216.00
Mesas Frias	15	\$ 400.00	2	\$ 12,000.00
Gasto de mantenimiento de equipos fríos sin mantenimiento				\$ 15,216.00

Ahorro proyectado si se trabaja con planificación de mantenimientos preventivos.

\$ 9,842.00

3.2.5 PROPUESTA 5: NO SE REALIZAN ANÁLISIS DE COSTO BENEFICIO PARA LA ELABORACIÓN DE PROMOCIONES.

Se propone creación de protocolo de promoción mediante un flujograma y un análisis más detallado para obtener ganancias. Con la creación de este protocolo se pretende establecer una guía de pasos antes de su lanzamiento permitiendo que el departamento de costos tenga tiempo para realizar un análisis sobre la misma.

N	• Creación de protocolo de promociones de producto
1	Departamento de mercadeo elabora la propuesta de promoción
2	Elabora las especificaciones y restricciones de las promociones
3	Mandar la propuesta al departamento de costos para su aprobación.
4	El departamento de costos analiza la propuesta.
5	Departamento de Costos (Aprobación o denegación de propuesta).
6	Departamento de costo envía respuesta de aprobación o denegación de la propuesta.
7	Departamento de mercadeo recibe respuesta de aprobación o denegación de la propuesta.

Tabla 22 Flujograma de creación de protocolo de promociones de producto

EMPRESA: RESTAURANTE ABC, S.A. DE C.V.								DEPARTAMENTO: MERCADEO								PROCEDIMIENTO								TIEMPO
Nº DE PASOS	▽	◻	○	□	◐	◑	◇	DESCRIPCION	▽	◻	○	□	◐	◑	◇	DIAS								
01	●							Departamento de mercadeo elabora la propuesta de promoción	1							1								
02				●				Elabora las especificaciones y restricciones de las promociones				1				1								
03		●						Mandar la propuesta al departamento de costos para su aprobación.		1						1								
04				●				El departamento de costos analiza la propuesta.				1				1								
05							●	Departamento de Costos (Aprobación o denegación de propuesta).							1	1								
06		●						Departamento de costo envía respuesta de aprobación o denegación de la propuesta.		1						1								
07	●							Departamento de mercadeo recibe respuesta de aprobación o denegación de la propuesta.	0							0								
								TOTAL DIAS	1	2	0	2	0	0	1	6								

Tabla 23 Hoja general de costo unitario y precio de venta

HOJA GENERAL DE COSTO UNITARIO Y PRECIO DE VENTA				
CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO DE VENTA	COSTO UNITARIO
10040	PRODUCTO 1	1	\$ 3.75	\$ 0.72
10042	PRODUCTO 2	1	\$ 4.25	\$ 1.15
10043	PRODUCTO 3	1	\$ 4.15	\$ 1.04
10044	PRODUCTO 4	1	\$ 5.25	\$ 1.52
10044	PRODUCTO 5	1	\$ 3.95	\$ 0.92

Tabla 24 Hoja de costo unitario por producto 1 y 2

Empresa: **ABC, S.A. de C.V.**

Empresa: **ABC, S.A. de C.V.**

Hoja de costo Unitario por producto

Codigo: 10040 PRODUCTO 1

%	Descripcion	Valor
30%	costo unitario	\$ 0.72
30%	Mano de obra	\$ 0.72
20%	CIF	\$ 1.16
(=)	Costo Total	\$ 2.60
20%	Margen de ganancia	\$ 1.16
100%	Precio de venta	\$ 3.75

Hoja de costo Unitario por producto

Codigo: 10042 PRODUCTO 2

%	Descripcion	Valor
30%	costo unitario	\$ 1.15
30%	Mano de obra	\$ 1.15
15%	CIF	\$ 0.58
(=)	Costo Total	\$ 2.88
25%	Margen de ganancia	\$ 1.38
100%	Precio de venta	\$ 4.25

A continuación, se presenta el cálculo de la venta de 1,115 unidades de productos vendidos con la promoción 2x1 cuando no se realiza el análisis costo beneficio.

Para este ejemplo el cliente compra el producto 1 y producto 2, él tiene que pagar el 100% de valor sobre el producto de mayor precio, en este caso el producto 2 de \$4.25 y el producto de menor precio se lo lleva gratis es decir el producto 1 que cuesta \$3.75. Al realizar los cálculos de la venta de 1,115 unidades vendidas sin el análisis costo beneficio queda así.

Tabla 25 Cálculo de ganancia/ pérdida de promoción sin un análisis previo.

Producto 1, promoción del 2*1

Precio de venta	\$	4,738.75
(-)Costo de producir 2 U.	\$	<u>6,099.05</u>
Ganancia/perdida	\$	(1,360.30)

Promoción con análisis previo de costo-beneficio con venta mensual de 1,115 unidades.

Para este caso el cliente pagara el 100% sobre el precio de venta del producto 2 porque es el de mayor valor y el producto 1 que es de menor precio se le aplicara un 15% de descuento sobre su valor de venta

Tabla 26 Cálculo de ganancia/ pérdida de promoción con un análisis previo.

Promoción compre 1 y el segundo con un 15% de descuento

Producto 2	100%	\$	4,738.75
Producto 1	85%	\$	<u>3,554.06</u>
Total Compra		\$	8,292.81
(-)Costo Total de 2 U.		\$	<u>6,099.1</u>
Ganancia/perdida		\$	2,193.76

3.2.6 PROPUESTA 6: NO COLOCAR TODAS LAS ESPECIFICACIONES A LAS PROMOCIONES.

Se propone crear un protocolo el cual se representa mediante un flujograma que contiene unas series de pasos encaminados a evitar contingencias futuras por la omisión de restricciones en los artes publicitarios. Cabe mencionar que según el artículo 45 de la Ley de Protección al Consumidor la multa por publicidad engañosa es de 50 salarios mínimos o sea \$365x50 = \$18,250.00, por lo tanto, esta propuesta tiene como finalidad disminuir el riesgo de una multa.

Tabla 27 Flujograma creación de protocolo de promociones de productos

3.3																	
EMPRESA: RESTAURANTE ABC, S.A. DE C.V.								DEPARTAMENTO: MERCADEO									
N DE PASOS	▽	⇨	○	□	◻	◇	◊	DESCRIPCION	▽	⇨	○	□	◻	◇	◊	TIEMPO	
																DIAS	
01								Enviar propuesta de promociones a gerente de costos y gerente general, para evaluación de costo beneficio		0							0
02								Verificación por parte de gerencia general de costo beneficio de la propuesta enviada por mercadeo				1					1
03								Enviar los resultados de costo beneficios de las promociones de parte del gerente de costo		1							1
04								Aprobación o rechazo de los resultados de promociones								1	1
05								Verificar las restricciones de las promociones				1					1
06								Creación de diseños de los artes publicitarios			1						1
07								Enviar los arte publicitarios a impresión.		1							1
08								Instalar o publicar los artes publicitarios.	2								2
N Creación de protocolo de promociones de producto																	
1	Enviar propuesta de promociones a Gerente de Costo y gerente general para evaluación de costo beneficio.																
2	Verificación por parte de gerencia del costo beneficio de la propuesta enviada por mercadeo																
3	Enviar los resultados de costo beneficios de las promociones de parte del gerente de costo																
4	Aprobar o rechazar los resultados de promociones.																
5	Verificar las restricciones de la promoción.																
6	Creación de diseños de los artes publicitarios																
7	Enviar los artes publicitarios a impresión.																
8	Instalar o publicar los artes publicitarios.																

3.3 ANÁLISIS CONSOLIDADO DE LAS PROPUESTAS DE SOLUCIÓN PARA LA CREACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVOS PROYECTADOS.

A continuación, se realizará un análisis comparando los flujos de efectivo de la empresa ABC actuales versus sus proyectados en el cual incluiremos todas las propuestas planteadas en este trabajo para disminuir los riesgos encontrados.

En seguida se resumen cada una de las propuestas planteadas anteriormente y se detallará el monto monetario con el cual será afectado el estado financiero y cuenta correspondiente, para luego aplicar el cambio en el flujo de efectivo proyectado.

1. Propuesta uno al problema “Deficiencia en la gestión de inventarios”

1.1 Disminuir niveles de desperdicio

Tabla 28. Disminución de desperdicio semanal

Disminución de desperdicio semanal	Semanas del mes	Meses del año	Ahorro anual
\$ 350.10	4	12	\$ 16,804.80

✓ Este ahorro de \$16804.80 se le restara al gasto de ventas.

1.2 Contratación de jefe de compras con un perfil profesional más alto

Tabla 29 Contratación de jefe de compras con un perfil profesional

Contratacion de Jefe de compras con un perfil mas alto	
Salario Actual	\$ 400.00
Salario Propuesto	\$ 600.00
Aumento en Gasto por salario Mensual	\$ 200.00
Aumento en Gasto por salario Anual	\$ 2,400.00

✓ Este incremento de salario se sumará a los Gastos Administrativos.

2. Propuesta al problema “Quejas por mal servicio al cliente”

Tabla 30 Incremento de venta después de capacitaciones

Venta con quejas	\$ 200,588.28
Costo de capacitación Anual	\$ 955.00
Ventas proyectadas después de capacitaciones	\$ 2,375,000.00
Incremento de venta después de capacitaciones	\$ 174,411.72

- ✓ El gasto por capacitaciones se le sumara a los Gastos de Venta
- ✓ El incremento en las ventas se sumará a las Ventas Totales

Sobre el valor de \$174,411.72, correspondiente al incremento de la venta, se calculará un 35% correspondiente al aumento del costo de venta por el monto adicional vendido es decir se sumará a su costo de venta (\$61,044.10)

3. Propuesta al problema “Excesivos Gastos de Mantenimiento por compra de productos por mala calidad”

Tabla 31 Ahorro en compra de focos de mejor calidad

	Mensual	N° Meses	Ahorro Anual
Ahorro en compra de Focos de mejor calidad	\$ 200.66	12	\$ 2,407.92

- ✓ Este ahorro anual se restará a los Gastos de Venta
4. Propuesta al problema “Falta de mantenimientos preventivos a equipos da lugar a altos gastos mensuales en reparaciones”

Tabla 32 Ahorro proyectado si se trabaja con planificación de mantenimientos previos

	Unidades	Mantenimientos al año	Costo por Mantenimiento	Gasto Anual
Mesas Frias	15	6	\$ 43.00	\$ 3,870.00
Aires Acondicionados	8	4	\$ 47.00	\$ 1,504.00
				\$ 5,374.00

	Unidades	Reparaciones al año	Costo de Reparacion	Gasto Anual
Mesas Frias	15	2	\$ 400.00	\$ 12,000.00
Aires Acondicionados	8	2	\$ 201.00	\$ 3,216.00
				\$ 15,216.00

Ahorro proyectado si se trabaja con planificación de mantenimientos preventivos.

\$ 9,842.00

✓ El ahorro se reatará a los gastos de venta

5. Propuesta al problema “No se realiza análisis costo beneficio para la elaboración de promociones”

Tabla 33 Cálculo de ganancia/ pérdida de promoción con un análisis minucioso

Promosion compre 1 y el segundo con un 15% de descuento

Producto 2	100%	\$	4,738.75
Producto 1	85%	\$	3,554.06
Total Compra		\$	8,292.81
(-)Costo Total de 2 U.		\$	6,099.1
Ganancia/perdida		\$	2,193.76

✓ En este caso la ganancia obtenida se sumará a Ventas Totales.

Nota:

Al realizar el Estado de Resultado Proyectado se observa que las propuestas 2 y 5, dan como resultado un incremento de las ventas por lo tanto sobre ese incremento que se detalla a continuación se sumará al costo de venta el 35% del incremento de ese aumento de ventas, el cual corresponde al porcentaje aceptado por la empresa de materia prima sobre venta.

Es decir, a \$821,265.02 se le sumara \$61,811.92 que corresponde al costo de venta de \$176,605.48 que es el monto de venta se incrementa por las propuestas 2 y 5.

Tabla 34 Porcentaje de costo a incrementar

N° de Propuesta	Resultado	Incremento
2.1	Aumento de Ventas	\$ 174,411.72
5	Aumento en ventas	\$ 2,193.76
		\$ 176,605.48
		Valor monetario
	% De Costo a incrementar 35%	\$ 61,811.92

Presentación de Estado de Resultados y Estado de Flujo de Efectivos sin incluir propuestas e incluyendo propuestas.

A continuación, se presenta el Estado de Resultados y Estado de Flujo de Efectivos de la empresa ABC, en primera instancia sin incluir las propuestas anteriores y posteriormente se presenta el Estado de Resultados y Estado de Flujo de Efectivos proyectado incluyendo las propuestas anteriores. Esto con el fin de demostrar mejora los Flujos de Efectivo de una empresa.

Para efectos de demostración las proyecciones se realizan en el año 2021.

Tabla 35 Estado de resultado sin incluir propuestas.

ABC SA DE CV		
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021		
Expresado en dólares de los Estados Unidos de América		
Ventas Totales		\$ 2,200,588.28
Ventas Neta		<u>\$ 2,200,588.28</u>
Costo de Venta		<u>\$ 821,265.02</u>
Utilidad Bruta en Ventas		\$ 1,379,323.26
<u>Menos</u>		
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de Venta	\$ 1,091,619.83	
Gastos Administrativos	<u>\$ 311,095.87</u>	<u>\$ 1,402,715.70</u>
Utilidad/Perdida de Operación		\$ -23,392.44
<u>Menos</u>		
GASTOS DE NO OPERACIÓN		
Gastos Financieros	\$ 16,066.89	\$ 193,534.75
Otros Gastos No Operacionales	<u>\$ 177,467.86</u>	<u>\$ -216,927.19</u>
<u>Mas</u>		
OTROS INGRESOS DE NO OPERACIÓN		
		\$ 254,793.34
UTILIDAD ANTES DE ISR Y RESERVA LEGAL		<u>\$ 37,866.15</u>
<u>Menos</u>		
RESERVA LEGAL		
		\$ -
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		<u>\$ 13,031.84</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO		<u><u>\$ 24,834.30</u></u>

Tabla 36 Estado de Flujo de Efectivo sin incluir propuesta.

ABC SA DE CV		
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE 2021 Y 2020		
Expresado en dólares de los Estados Unidos de América		
	2021	2020
Utilidad del Ejercicio	\$ 24,834.30	\$ 29,412.00
Ajuste para conciliar la utilidad neta con el efectivo (usado en las)		
<u>Operaciones de Operación</u>		
Reserva Legal	\$ -	\$ -
Depreciación	\$ 29,257.00	\$ 25,851.00
Amortización	\$ 743.00	\$ 1,109.00
Cambios netos en activos y pasivos		
Disminución (Aumento) inversiones financieras	\$ 500.00	\$ -500.00
(Aumento) disminución en cuentas por cobrar	\$ -45,636.00	\$ 11,502.00
(Aumento) en Inventarios	\$ -424.13	\$ -7,522.00
Disminución en gastos pagados por anticipado	\$ 86.72	\$ 1,637.00
(Aumento) en otros activos	\$ -1,156.26	\$ -
Aumento en cuentas por pagar	\$ 11,423.91	\$ 44,714.00
Efectivo neto provisto por las actividades de operación	\$ 19,628.54	\$ 106,203.00
<u>Flujo de Efectivo en las actividades de inversión</u>		
Adquisición de intangibles	\$ -	\$ -1,116.00
Adquisición de propiedad planta y equipo	\$ -62,716.00	\$ -4,364.00
Retiro de activo fijo	\$ -	\$ -
Efectivo neto (usado en) las actividades de inversión	\$ -62,716.00	\$ -5,480.00
<u>Flujo de Efectivo en las actividades de financiamiento</u>		
Apertura de préstamos bancarios	\$ 50,000.00	
Pago de préstamos bancarios	\$ -	\$ -29,429.00
Disminución de dividendos	\$ -28,181.00	\$ -28,705.00
Efectivo neto provisto por (usado en) las actividades de financiamiento	\$ 21,819.00	\$ -58,134.00
(Disminución) Aumento en efectivo	\$ -21,267.87	\$ 42,589.00
Efectivo de inicio del año	\$ 55,713.00	\$ 13,124.00
Efectivo al final del año	\$ 34,445.13	\$ 55,713.00

Tabla 37 Estado de resultado incluyendo las propuestas de solución planteadas en este trabajo

ABC SA DE CV		
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE 2021		
Expresado en dólares de los Estados Unidos de América		
Ventas Totales		\$ 2,377,193.76
Ventas Neta		\$ 2,377,193.76
Costo de Venta		\$ 883,076.94
Utilidad Bruta en Ventas		\$ 1,494,116.82
<u>Menos</u>		
GASTOS DE OPERACION		
Gastos de Venta	\$ 1,063,520.11	
Gastos Administrativos	\$ 313,495.87	\$ 1,377,015.98
Utilidad/Perdida de Operación		\$ 117,100.84
<u>Menos</u>		
GASTOS DE NO OPERACION		\$ 193,534.75
Gastos Financieros	\$ 16,066.89	
Otros Gastos No Operacionales	\$ 177,467.86	
		\$ -76,433.91
<u>Mas</u>		
OTROS INGRESOS DE NO OPERACIÓN		\$ 254,793.34
UTILIDAD ANTES DE ISR Y RESERVA LEGAL		\$ 178,359.43
<u>Menos</u>		
RESERVA LEGAL		\$ -
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		\$ 55,179.83
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 123,179.60

Tabla 38 Estado de Flujo de Efectivo 2020 y 2021 incluyendo propuestas de soluciones planteadas en este trabajo.

ABC SA DE CV				
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE 2020 Y 2021				
Expresado en dolares de los Estados Unidos de America				
	2021		2020	
Utilidad del Ejercicio	\$	123,179.60	\$	29,412.00
Ajuste para conciliar la utilidad neta con el efectivo (usado en las)				
<u>Operaciones de Operación</u>				
Reserva Legal	\$	-	\$	-
Depreciacion	\$	29,257.00	\$	25,851.00
Amortizacion	\$	743.00	\$	1,109.00
Cambios netos en activos y pasivos				
Disminucion (Aumento) inversiones financieras	\$	500.00	\$	-500.00
(Aumento) disminucion en cuentas por cobrar	\$	-45,636.00	\$	11,502.00
(Aumento) en Inventarios	\$	-424.00	\$	-7,522.00
Disminucion en gastos pagados por anticipado	\$	87.00	\$	1,637.00
(Aumento) en otros activos	\$	-1,156.00	\$	-
Aumento en cuentas por pagar	\$	11,424.00	\$	44,714.00
Efectivo neto provisto por las actividades de operación	\$	117,974.60	\$	106,203.00
<u>Flujo de Efectivo en las actividades de inversion</u>				
Adquisicion de intangibles	\$	-	\$	-1,116.00
Adquisicion de propiedad planta y equipo	\$	-62,716.00	\$	-4,364.00
Retiro de activo fijo	\$	-	\$	-
Efectivo neto (usado en) las actividades de inversion	\$	-62,716.00	\$	-5,480.00
<u>Flujo de Efectivo en las actividades de financiamineto</u>				
Apertura de prestamos bancarios	\$	50,000.00		
Pago de prestamos bancarios	\$	-	\$	-29,429.00
Disminucion de dividendos	\$	-28,181.00	\$	-28,705.00
Efectivo neto provisto por (usado en) las actividades de financiamiento	\$	21,819.00	\$	-58,134.00
(Aumento) Aumento en efectivo	\$	119,225.41	\$	42,589.00
Efectivo de inicio del año	\$	55,713.00	\$	13,124.00
Efectivo al final del año	\$	174,938.41	\$	55,713.00

Con esto queda demostrado que si incluimos las propuestas antes mencionadas en este trabajo el flujo de efectivo de la empresa mejora considerablemente.

Ya que al disminuir la cantidad de desperdicio los gastos de venta disminuirían por lo tanto la utilidad sería mayor.

Así también mejorando la calidad de los focos comprados los gastos de venta disminuyen por lo tanto la utilidad vuelve a aumentar.

Al realizar los mantenimientos preventivos periódicamente se tendrá un ahorro considerable que se verá reflejado en una disminución del costo de venta ya que los CIF disminuirían.

Con respecto a las capacitaciones en servicio al cliente, inicialmente se mira como un gasto, sin embargo, esto aumentará la satisfacción del cliente y por lo tanto las ventas crecerán a un 95% de la meta proyectada, por lo cual esto generará un aumento directamente en las ventas totales aumentando así la utilidad.

Todo esto se refleja en el estado de resultado y estado de flujo de efectivo, incrementando la cantidad de efectivo disponible, ya que al no realizar gastos innecesarios y aumentar las ventas el efectivo disponible será mayor, dando así una mayor liquidez a la empresa.

Para corroborar lo dicho anteriormente se presenta en el siguiente cuadro comparativo con la Razón de Liquidez y Razón de Solvencia de la empresa ABC, con los resultados de los indicadores sin incluir en los estados financieros las propuestas planteadas en este trabajo versus los resultados de los indicadores incluyendo en los estados financieros las propuestas anteriores.

Tabla 39 Razones para evaluar

RAZONES A EVALUAR		Indicadores sin Propuestas	Indicadores con Propuestas	Incremento/ Disminucion
Razon de Solvencia	AC/PC	0.90	1.25	Incremento
				0.34
Razon de Liquidez (Prueba acida)	AL/PC	0.13	0.59	Incremento
				0.45

Como se puede observar la razón de solvencia aumento de 0.90 a 1.25, es decir tuvo un incremento de 0.34, por lo cual se tiene una mejor solvencia.

La razón de liquidez aumento de 0.13 a 0.59 por lo cual se observa también un incremento en la liquidez.

CONCLUSIONES

1. Una evaluación periódica de riesgos existentes en una empresa ayuda a la creación oportuna de estrategias administrativas, que aborden de manera particular cada riesgo existente para mitigar sus efectos negativos.
2. Toda empresa tiene riesgos financieros, y estos pueden variar dependiendo de su giro. Por lo tanto, no todas las empresas harán uso de las mismas estrategias, sino que cada una creará estrategias que se acoplen a sus necesidades y riesgos que en ellas se presenten.
3. La falta de control en los inventarios genera una serie de problemas como sobre stock de materia prima los cuales causan desperdicios innecesarios de productos cuando estos son perecederos. Esta falta de control también da como resultado que la incidencia de pérdidas de producto por robos de los mismos empleados o proveedores sea más latente. Lo que trae como consecuencia una disminución en los flujos de efectivos.
4. Cuando no se establece flujogramas de seguimiento o listas de chequeo para el envío, aprobación, impresión y publicación de las promociones que se lanzan al mercado, se corre el riesgo de tener errores no solo en la colocación de las restricciones sino de otras partes de los artes o anuncios publicitarios, como errores ortográficos, precios, imágenes de carácter ilustrativos etc. Lo anterior genera que se incurra en gastos innecesarios al darse cuenta de estos errores hasta que los artes o anuncios han sido publicados.
5. El comportamiento, conducta y actitud que demuestren los colaboradores es significativo al momento de interactuar con los clientes y repercuten en gran medida con los niveles de ventas que la empresa pueda tener.
6. Una estrategia efectiva para disminuir los gastos de mantenimiento en equipos refrigerantes es cumplir con los mantenimientos preventivos de estos, ya que, al realizar

revisiones y limpieza periódica, se logra una mayor prolongación de las condiciones óptimas de funcionamiento de los equipos.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda crear de un comité de evaluación de riesgos, en el cual estén incluidos el gerente general y el gerente de cada departamento de la empresa, los cuales se encargarán de realizar evaluaciones periódicas, para determinar riesgos financieros potenciales.
2. Crear estrategias administrativas que ayuden a mejorar la eficiencia y rentabilidad de cada departamento con el fin de mejorar la liquidez de la empresa.
3. Realizar auditorías al azar de los inventarios y comparar con base al sistema de entradas y salidas de la empresa si existen diferencias en los inventarios.
4. Se sugiere que el encargado de compras que es el responsable de velar por los inventarios haga un conteo diario de los productos con mayor valor para determinar sobrantes o faltantes de manera oportuna para poder tomar acciones correctivas.
5. Para que los consumidores tengan una mejor experiencia al optar por una oferta, mercadeo debe de seguir un protocolo antes de la activación de dicha promoción, garantizando que estas sean entendibles y no se presten a interpretaciones erróneas que genere molestias en los clientes.
6. Se recomienda que se den capacitaciones al personal sobre el trato hacia los consumidores al menos una vez al año, incluyendo también a los operativos de nuevo ingreso para evitar pérdida de clientes y la obtención de mala reputación en el mercado.
7. Se recomienda que se les de mantenimiento preventivo de manera regular a todos los equipos refrigerantes, para mitigar el riesgo de fugas, sobrecalentamientos u otros daños mayores que causen la inhabilitación de estos.

BIBLIOGRAFIA

- Cruz, N. (2006). *La estrategia en la administración*. Mexico .
- Domingo, B. (Mayo de 2010). *Banco de España*. Obtenido de <http://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/RevistaEstabilidadFinanciera/10/May/Fic/ref0418.pdf>
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Administración de riesgos E.R.M.* Bogotá: Ecoe Edicione.
- Felipe, N. (2006). *La estrategia en la administracion*. Mèxico: HITEK PATRICK M.
- FORNOS, M. D. (2018). *ADMINISTRACION FINANCIERA I*. SAN SALVADOR, EL SALVADOR: EDISIONES CONTABLES.
- FORNOS, M. D. (2018). *ADMINISTRACION FINANCIERA I*. SAN SALVADOR, EL SALVADOR: EDISIONES CONTABLES.
- Haro, A. d. (2005). *Medicion y control de riesgo financieros* . Mexico : Limusa.
- Hernandez, J. L. (2005). *Analisis Financiero*. Peru.
- Lawrence j. gitman, C. j. (2012). *Principios de Administracion Financiera*. Mexico: Pearson Educación .
- Lopez, B. (2006). *Análisis de Riesgo y Portafolios de Inversión*.
- Lopez, B. (2006). *Economia UNAN* . Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/profesores/blopez/Riesgo-Pres5.pdf>
- Mejia, R. (2006). *Administracion de riesgos: Un enfoque empresarial*. Medellin: Universidad EAFIT.
- P., Y. (2012). *Estrategia corporativa*. Mexico .
- P., Y. (2012). *Estrategia corporativa*. Mexico .
- Pedrosa, S. (Marzo de 2016). *Economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/riesgo-de-mercado.html>

- Rodriguez Moguel, E. (2005). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Universidad Juarez Autonoma de Tabasco.
- Superintendencia de Bancos. (Febrero de 2018). *Superbancos*. Obtenido de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2018/02/L1_IX_cap_IV.pdf
- UNAM. (Marzo de 2006). *Administración de Riesgos*. Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/profesores/blopez/Riesgo-Pres5.pdf>
- Van Horne, J. (1997). *Administración financiera*. Mexico: México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. de C.V.
- Vargas, V. L. (Noviembre de 2014). Propuesta para el desarrollo de un plan de continuidad de negocio para identificar, evaluar y reducir riesgos financieros aplicado a una industria siderúrgica. *Repositorio de Tesis de Grado y Posgrado*. Quito, Ecuador: Trabajo de titulación de grado, preio a la obtencion del iitulo Ingenieria Comercial.
- Villalva, M. d. (2017). Conceptualización del riesgo en los mercados. *Revista de Derecho*, 142-143.
- Yela, P. (2012). *Estrategia corporativa*. Mexico .
- Yela, P. (Mayo de 2012). *Wordpress.com*. Obtenido de <https://pabloyela.files.wordpress.com/2012/05/estrategias-administrativas.pdf>

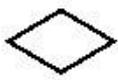
ANEXOS

1 ANEXO NO. 2 GUÍA DE OBSERVACIÓN

Nombre de la empresa:		Restaurante ABC, S.A. DE C.V.			
Equipo observador:		Diana Carolina Valencia Aquino			
		Gerson Jonathan Juárez Sánchez			
		Moisés Alexander Rivas Hernández			
Giro de la Empresa:		Restaurante.			
Objetivo: Observar e identificar cuáles son los riesgos de negocio de la empresa ABC y si la empresa aplica estrategias administrativas para mitigar dichos riesgos.					
No.	Aspectos a evaluar	SI	NO	Tal vez	Observaciones
1	Suficiencia en solvencia y liquidez		X		Existe dificultades en los pagos a proveedores y empleados
2	Existe un plan tecnico de expansión		X		La empresa no realiza estudios de mercado previo y las decisiones son basadas en experiencias empiricas
3	Los insumos del restaurante son almacenados de manera adecuada	X			Los productos son almacenados de una manera adecuada, ordenada e higienica.
4	Existe una gestion adecuada de los niveles de inventarios		X		No poseen un protocolo adecuado para el control de compra e inventarios de productos en existencias
5	Se cuenta con un departamento de mantenimiento	X			No hay un plan mantenimiento preventivo de equipos y se reporta frecuente mente fallas en la iluminación
6	Realizan planificación minuciosa del costo-beneficio sobre sus promociones.		X		Se crean promociones agresivas sin analisis previo del costo-beneficio y no se colocan todas especificaciones a la promociones.
7	Se percibe un buen servicio al cliente en el restaurante		X		En reiteradas ocasiones se ha reportado quejas por un mal servicio.
8	La empresa realiza ventas al credito		X		La empresa solo realiza ventas al contado.
9	Los prestamos adquirido por la empresa son con un tipo de interes fijo.	X			Todos los prestamos adquirido por el restaurante son con una tasa de interes Fija.
10	La empresa enfrenta demandas.		X		Actualmente la empresa no enfrenta demandas sin embargo hay riesgos latentes por posible demandas de clientes por publicidad engañosa asi como tambien posibles demandas de empleados
11	Otras observaciones	Se observa riesgo de tipo reputacional a raíz de la iliquidez y la insolvencia de la empresa, ya que esto ocasiona una percepción desfavorable ante, clientes, proveedores e instituciones financieras.			

4 ANEXO NO. 3. SIMBOLOGÍA ASME

SÍMBOLOS DE LA NORMA ISO9000 PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Operaciones. Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y producto.
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación. Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento. De planta y/o resguardo de información o productos.

5 ANEXO NO. 4. BALANCE GENERAL SIN INCLUIR PROPUESTA

ABC SA DE CV		
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 y 2021		
Expresado en dolares de los Estados Unidos de America		
	2021	2020
ACTIVOS		
CORRIENTES		
Efectivos y Equivalentes	\$ 34,445.13	\$ 55,713.00
Inveriones a Corto Plazo	\$ -	\$ 500.00
Cuentas por Cobrar comerciales y Otras Cuentas por Cobrar	\$ 159,543.16	\$ 113,907.00
Inventario	\$ 28,773.13	\$ 28,349.00
Gastos pagados por anticipado	\$ 7,833.28	\$ 7,920.00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 230,594.70	\$ 206,389.00
NO CORRIENTE		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 135,468.51	\$ 102,011.00
Activos Intangibles	\$ 1,406.76	\$ 2,150.00
Otros Activos	\$ 18,449.26	\$ 17,293.00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 155,324.53	\$ 121,454.00
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 385,919.23	\$ 327,843.00
PASIVOS Y PATRIMONIO		
PASIVOS CORRIENTES		
Deudas Financieras a Corto Plazo	\$ 50,000.00	\$ -
Cuentas por Pagar	\$ 205,614.91	\$ 194,191.00
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 255,614.91	\$ 194,191.00
TOTAL PASIVOS	\$ 255,614.91	\$ 194,191.00
PATRIMONIO		
Capital Social	\$ 51,660.00	\$ 51,660.00
Reserva Legal	\$ 10,332.00	\$ 10,332.00
Resultados Acumulados	\$ 43,478.24	\$ 42,247.00
Utilidad del Presente Ejercicio	\$ 24,834.08	\$ 29,412.00
TOTAL PATRIMONIO	\$ 130,304.32	\$ 133,651.00
TOTAL PASIVOS MAS PATRIMONIO	\$ 385,919.23	\$ 327,842.00

6 ANEXO NO. 5 BALANCE GENERAL INCLUYENDO PROPUESTAS

ABC SA DE CV		
BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020 Y 2021		
Expresado en dolares de los Estados Unidos de America		
	2021	2022
ACTIVOS		
CORRIENTES		
Efectivos y Equivalentes	\$ 174,938.41	\$ 55,713.00
Inveriones a Corto Plazo	\$ -	\$ 500.00
Cuentas por Cobrar comerciales y Otras Cuentas por Cobrar	\$ 159,543.16	\$ 113,907.00
Inventario	\$ 28,773.13	\$ 28,349.00
Gastos pagados por anticipado	\$ 7,833.28	\$ 7,920.00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 371,087.98	\$ 206,389.00
NO CORRIENTE		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 135,468.51	\$ 102,011.00
Activos Intangibles	\$ 1,406.76	\$ 2,150.00
Otros Activos	\$ 18,449.26	\$ 17,293.00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 155,324.53	\$ 121,454.00
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 526,412.51	\$ 327,843.00
PASIVOS Y PATRIMONIO		
PASIVOS CORRIENTES		
Deudas Financieras a Corto Plazo	\$ 50,000.00	\$ -
Cuentas por Pagar	\$ 247,762.66	\$ 194,191.00
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 297,762.66	\$ 194,191.00
TOTAL PASIVOS	\$ 297,762.66	\$ 194,191.00
PATRIMONIO		
Capital Social	\$ 51,660.00	\$ 51,660.00
Reserva Legal	\$ 10,332.00	\$ 10,332.00
Resultados Acumulados	\$ 43,478.24	\$ 42,247.00
Utilidad del Presente Ejercicio	\$ 123,179.61	\$ 29,412.00
TOTAL PATRIMONIO	\$ 228,649.85	\$ 133,651.00
TOTAL PASIVOS MAS PATRIMONIO	\$ 526,412.51	\$ 327,842.00