

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



**“EL PLAN DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y
CONTROL FINANCIERO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
SALVADOREÑAS”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

YESENIA MADELINE RAMIREZ BARRERA

CLAUDIA YANIRA RAMOS GUEVARA

WILBER ERNESTO VALLE CABRERA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

DICIEMBRE 2022

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:Msc. Roger Armando Arias
Secretario General	:Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Contaduría Pública	: Msc. Gilberto Días Alfaro
Coordinador de General de Seminario de Graduación	: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Méndez
Coordinación de Seminario de Proceso de Graduación de la Escuela de Contaduría	: Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Director	: Lic. Jorge Luis Martínez Bonilla
Jurado Evaluador	: Lic. Carlos Ernesto Ramírez : Lic. Daniel Nehemías Reyes López : Lic. Jorge Luis Martínez Bonilla

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de culminar mi carrera, dándome cada día fuerzas y sabiduría, a mi querida madre Ermelinda Ramírez, mi tía Juana Ramírez, mi hermano Kevin Ramírez por su apoyo y amor incondicional, a quien dedico este título con mucho honor. A mis compañeros que han estado en este proceso Claudia y Wilber a pesar de las dificultades hemos podido salir adelante completando esta etapa de nuestras vidas, mis amigas y amigos que nunca dejaron de creer en mi progreso, finalmente al Licenciado Jorge Martínez por sus enseñanzas y a mi querida Universidad de El Salvador siempre presente Mi Alma Mater.

Yesenia Madeline Ramírez Barrera

Agradezco a Dios por haberme dado paciencia y sabiduría para culminar esta etapa de mi vida. A mis padres Santos y Lorena, mis hermanos Maybeline, Alejandro y a mi sobrina Ema; por el apoyo incondicional, quienes con mucho amor y esfuerzo han estado a mi lado animándome; amistades que han estado motivándome a seguir adelante. A ustedes dedico este logro. A mis compañeros de equipo Madeline y Wilber, por su dedicación y esfuerzo. Finalmente, agradezco al Licenciado Jorge Martínez, por su apoyo y su conocimiento, a la Universidad por haber permitido realizar y finalizar este proceso.

Claudia Yanira Ramos Guevara

Mis agradecimientos a Dios por darme las fuerzas en el arduo camino que significa este capítulo de mi vida, a mi madre Cruz Romero por ser un pilar en mi educación desde mis primeras etapas académicas, a mi hermana y mis abuelos que siempre han estado apoyándome, también quiero agradecer a mi esposa Tatiana Alas quien me exhorta a esforzarme día a día en cumplir mis metas, a mis compañeras de trabajo de grado Claudia y Madeline por el esfuerzo demostrado en el proceso. Por último, agradezco a mi asesor de trabajo de grado, al Lic. Jorge Martínez por su apoyo y a la Universidad por la formación académica recibida en estos años.

Wilber Ernesto Valle Cabrera

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Caracterización del problema	2
1.1.3 Formulación del problema	3
1.2 MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL	3
1.2.1 Antecedentes	3
1.2.2 Las PYMES	4
1.2.3 Plan de negocios	5
1.2.4 Fuentes de financiamiento en El Salvador	11
1.2.5 El profesional de la Contaduría Pública	13
1.2.6 Normativa Legal	14
1.2.7 Normativa Técnica	17
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO	18
2.1 Tipo de estudio	18
2.2 Unidades de análisis	18

2.3	Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación	18
2.4	Procesamiento de la información	19
2.5	Análisis e interpretación de la información	19
2.6	Operacionalización de variables	20
2.7	Cronograma	21
2.8	Diagnóstico	22
CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA XYZ, S.A. DE C.V. PARA LA GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO ANTE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA		25
3.1	Generalidades	25
3.1.1	Objetivo	25
3.1.2	Alcance	25
3.2	Planteamiento de caso práctico	25
3.3	Desarrollo del caso práctico	27
3.3.1	Recopilación de información	27
3.3.2	Elaboración del Documento	29
3.3.3	Gestión de la solicitud de financiamiento	51
3.3.4	Proceso de contraloría	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		57
BIBLIOGRAFÍA		59

RESUMEN EJECUTIVO

Las PYMES juegan un papel importante en la economía de cualquier país en vías de desarrollo, dinamiza la generación de empleos y el consumo de cada nación, en El Salvador no es la excepción, siendo parte de una región denominada como mercados emergentes, las PYMES tiene un alto valor en el crecimiento económico.

En el país las PYMES enfrentan diversos obstáculos en la realización de sus operaciones, una de estas es el establecimiento de una cultura de planificación, esto se debe a la estructura organizativa la cual es reducida y se limita al establecimiento de las áreas más indispensables, sean estas las relacionadas a las ventas, contabilidad, bodega, etc., y descansando el rumbo de la empresa muchas veces en la toma de decisiones por parte de los socios accionistas.

Con la presente investigación se busca proponer el plan de negocios como herramienta de gestión y control financiero para las PYMES, adecuando la estructura de un documento como lo establece la teoría administrativa a uno acorde a las características y organización de las PYMES, adicional al aporte que pueda tener la herramienta en la planificación de la empresa, se presenta el documento como un insumo importante para las PYMES al momento de gestionar una solicitud de financiamiento ante las entidades financieras en el proceso de solicitud de financiamiento.

El enfoque metodológico de la presente investigación es el hipotético-inductivo dado que se parte de la observación de una problemática de las PYMES por falta de herramientas de control y gestión al momento de realizar requerimientos de financiamientos en el sistema financiero, a partir de ello se buscó dar respuesta a la hipótesis establecida y se propuso como

una solución el establecimiento del plan de negocios adecuado a la estructura organizacional de las PYMES y sus necesidades.

Haciendo uso de la entrevista realizada a tres PYMES y una entidad financiera se logró diagnosticar que la herramienta del plan de negocio puede contribuir a la gestión administrativa y financiera de las empresas y de esta manera trazar un camino en la planificación de las operaciones, así mismo en el proceso de solicitud de financiamiento en la banca formal.

Como último punto, se busca dar relevancia al profesional de contaduría pública como un elemento diferenciador dentro de las PYMES al momento de gestionar y elaborar un documento como lo es un plan de negocios, así como en el proceso de solicitud de fondeo por medio de una entidad financiera.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación titulado “EL PLAN DE NEGOCIO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y CONTROL FINANCIERO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS SALVADOREÑAS”. Se manifiesta que a través del tiempo el acceso a financiamiento ha sido uno de los principales problemas a los que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas (PYMES), motivado entre otros factores por la dificultad de cumplir los requisitos exigidos por las entidades financieras, entre ellos la presentación de un plan de negocios que sustente la recuperación del financiamiento otorgado por aquellas; esto debido a la falta de formación, experiencia, conocimientos técnicos y normativos para poder desarrollar dicho plan a efectos de que sirva como una herramienta financiera y de gestión, que permita el acceso a financiamientos y a ejercer una adecuada administración en el desarrollo de sus actividades.

La presente investigación se encuentra conformada por tres capítulos, que se describirán brevemente;

El capítulo I, se titula “PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO” contiene las líneas fundamentales sobre las que se llevó a cabo en la investigación; en virtud de ello, abarca sus antecedentes, caracterización y formulación, luego se desarrolla lo relativo a la delimitación y justificación del estudio, así como también el marco teórico que se complementa con la fundamentación legal y técnica.

En el capítulo II, el cual se denomina “DISEÑO METODOLÓGICO” donde se detalla el diseño metodológico, las técnicas e instrumentos, el objeto de estudio, así como también los objetivos, las variables e indicadores que fueron desarrollados en la realización de la

investigación y de forma consecutiva se presentan los objetivos e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación de campo dando paso así también al cronograma que contiene las diferentes actividades a realizar durante el tiempo que ésta dure.

En el capítulo III que lleva por título “PROPUESTA DE MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA XYZ, S.A. DE C.V. PARA LA GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO ANTE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA”. Se presenta una propuesta que pretende proveer a las PYMES un diseño de plan de negocios que se pueda adaptar a la estructura de su organización, gestión y control financiero para el cumplimiento de metas y objetivos, así como en el proceso de solicitud de un financiamiento con una institución bancaria.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes

A principios del año 2020, un nuevo coronavirus empezó a propagarse desde Asia al resto del mundo. En marzo, se convirtió en pandemia que, en apenas unas semanas, puso en evidencia no solo una fragilidad física, sino también social y económica de El Salvador.

Durante un período de cinco meses El Salvador vivió una etapa de restricción económica casi en su totalidad, únicamente se mantuvieron en operación las empresas productoras y comercializadora de bienes y servicios de primera necesidad, el Gabinete Económico en los primeros meses de 2021 comenzó a implementar medidas para la recuperación de la actividad económica del país, priorizando desde ese momento a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas salvadoreñas (MIPYME), y a los empresarios del sector informal. Es así como se creó el Fideicomiso para la Recuperación Económica de las Empresas Salvadoreñas (FIREMPRESA).

En 2021 la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) realizó la investigación con un enfoque a las más de 38,000 MYPES que se encuentran registradas en dicha entidad y que generan ingresos por arriba de los US\$10,000 anuales, de ellas el 67% poseen al menos un crédito activo, mientras que el restante 33% dijo no haber obtenido financiamiento en el emprendimiento de sus negocios.

Del 67% de las MYPES que dijeron haber tenido financiamiento externo, el 48% posee créditos con instituciones bancarias, el 28% con cooperativas de ahorro y crédito, el 8% con usureros y el restante 16% con otro tipo de instituciones.

Según el índice global de competitividad emitido por el Foro Económico Mundial en 2014 estimó la falta del financiamiento como el segundo factor más problemático para hacer negocios en El Salvador.

1.1.2 Caracterización del problema

Las PYMES para cubrir sus objetivos de capital de trabajo se ven en la necesidad de acudir a instituciones bancarias y cumplir una serie de requisitos y filtros para poder aplicar a un financiamiento, en la mayoría de casos, no cuentan con la formación y experiencia necesaria para cumplir con todos los requerimientos que muchas veces resultan ser poco inclusivos y se vuelven una limitante, por lo que caen en la necesidad de buscar otras fuentes de financiamiento poco confiables, con altas tasas de interés y en algunos casos recurren a usureros del sector informal, que a futuro, en lugar de generar una oportunidad de crecimiento económico, generan una pérdida, ya que estas fuentes de financiamiento tienen facilidad para otorgarlos pero las condiciones de pago son insostenibles, o en casos extremos, los dueños de las entidades llegan a un límite donde pierden la capacidad de pago dejando sin capital de trabajo para continuar con sus operaciones.

Las PYMES al ser un sector económico que en muchos casos no tiene la capacidad de pagar a un profesional, que posea los conocimientos adecuados y dominio de la normativa técnica y legal respectiva, a efectos de realizar una gestión, administración y evaluación constante de los resultados, provoca una percepción de poca fiabilidad en la información que

la entidad puede proporcionar ante el sistema financiero en la búsqueda de recursos que le permitan financiar su negocio. Pero también puede acontecer que, para el caso en que las entidades tengan la capacidad económica para pagar profesionales, éstos no posean dominio técnico apropiado para la formulación del relacionado plan.

A partir de estas limitantes se propuso la creación de un plan de negocios como herramienta financiera de gestión y control para las PYMES, otorgando al profesional de la contabilidad, quien ejerce en muchas ocasiones como encargado de las finanzas dentro de la estructura de las PYMES, un modelo para la elaboración de dicha herramienta de gestión para estas entidades.

1.1.3 Formulación del problema

¿En qué medida la indebida aplicación de técnicas de formulación de un plan de negocios afecta el acceso de las PYMES a financiamiento y a ejercer una adecuada gestión de la información financiera en el desarrollo de sus actividades?

1.2 MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL

1.2.1 Antecedentes

Las empresas como unidades económicas tienen el objetivo de generación de rendimientos económicos, para ello la administración hace uso de diversas herramientas financieras y de gestión, dentro de este ecosistema se desarrolla el profesional de la Contaduría Pública como un participante importante ya que tiene como función el registro de los hechos económicos de las empresas, esto sirve como un insumo para la administración

en la toma de decisiones ágiles y más aún, luego de lo acontecido en los últimos años como consecuencia de la pandemia COVID-19.

La falta de recursos financieros para las empresas corresponde a una de las causas del estancamiento en las operaciones de éstas, ya sea para solventar necesidades de capital de trabajo, adquisición de activo fijo o capital de inversión al momento de expandir sus operaciones. La oferta de financiamiento en El Salvador se encuentra diversificada en la banca privada, banca estatal, microfinancieras y cooperativas de ahorro y crédito, estas entidades manejan una serie de políticas autorizadas por los entes regulatorios los cuales resultan en un acceso limitado para las empresas y más aún para las PYMES.

En 2021 se emitió la Ley de Creación del Fideicomiso para la Recuperación Económica de las Empresas Salvadoreñas (FIREMPRESA) que tenía como objetivo principal el apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa para superar los diversos impactos que generó la pandemia COVID-19, teniendo en cuenta la finalidad del programa estatal se observó la necesidad de establecer herramientas de control y gestión financiera que faciliten el acceso al financiamiento, para ello se incorpora el plan de negocios como esa herramienta que dará soporte al requerimiento de fuentes de financiamiento y es ahí donde el profesional de la Contaduría Pública puede tomar un papel protagónico en el asesoramiento financiero.

1.2.2 Las PYMES

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) juegan un papel importante en el desarrollo económico del país, ellas junto a las micro empresas representan un número significativo de entidades en El Salvador y junto a las maquilas son las que constituyen el mayor motor de empleos en el país.

Nacen como iniciativa de una persona o grupo de personas que desean emprender, y que, con una adecuada administración y orientación financiera, en la mayoría de los casos van creciendo gradualmente hasta convertirse en pequeñas o medianas empresas.

Pequeña empresa. Persona natural o jurídica, dedicada a la comercialización y/o producción de bienes o bien brindando un servicio asumiendo riesgos por su propia cuenta, existen diversos criterios para evaluar su clasificación, una de ellas es ventas brutas anuales de hasta \$1,000,000.00 y hasta 50 trabajadores remunerados.

Mediana empresa. Persona natural o jurídica, dedicada a la comercialización y/o producción de bienes o bien brindando un servicio asumiendo riesgos por su propia cuenta, de igual forma existen diversos criterios para evaluar su clasificación, una de ellas es ventas brutas anuales de hasta \$7,000,000.00 y hasta 100 trabajadores.

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), aunque no incluye a las medianas empresas, es una institución de gran utilidad, ya que su función principal es promover, facilitar y coordinar la ejecución de políticas, estrategias, programas y acciones para el desarrollo integral de las micro y pequeñas empresas.

Existen diversos parámetros y características para definir el tamaño de las empresas en El Salvador, los cuales se ilustran en el anexo 1.

El Plan de Negocios

1.2.3 Plan de negocios

Es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. El documento puede ser utilizado para

comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas. También se emplean cuando se solicitan créditos empresariales.

Importancia del plan de negocios y beneficios

La finalidad principal para generar un plan de negocios se sustenta en presentar a los proveedores de fondos financieros la manera en que la asignación vía financiamiento o inversión de los recursos presenta un adecuado nivel de viabilidad que refleje la recuperación de dichos recursos.

Establecer la viabilidad estratégica, económica, financiera y operacional de una oportunidad de negocios ante algún grupo de interés de la empresa.

Servir como guía de control y seguimiento de la decisión de invertir recursos en una oportunidad de negocios, mediante un plan adecuadamente estructurado que permita verificar el cabal cumplimiento de las metas establecidas a través del tiempo y su alineamiento con los objetivos generales del mismo.

Estructura

El diseño y ejecución de un plan de negocios dependerá de la complejidad del propio negocio, sumando las exigencias y consideraciones del entorno, a continuación, se detalla una estructura completa de plan de negocio para una empresa:

- ✓ Resumen ejecutivo
- ✓ Análisis de la industria.
- ✓ Análisis del mercado.
- ✓ Productos y servicios.

- ✓ Descripción del negocio.
- ✓ Estrategia de marketing.
- ✓ Operaciones y administración.
- ✓ Plan financiero.
- ✓ Plan de implementación.
- ✓ Plan de contingencia.

Aplicación de un plan de negocios para las PYMES

Es importante mencionar que la estructura organizativa de las PYMES condiciona la ejecución de la elaboración de un plan de negocio basado en la teoría administrativa; sin embargo, hay entidades financieras que tiene ciertos requerimientos de información que son necesarios al momento que las empresas solicitan un financiamiento, adicionalmente en programas de apoyo económico impulsados por el gobierno a través de la banca estatal en los últimos años (por ejemplo FIREMPRESA), en sus reglamentos se detallan apartados que se deben gestionar por parte de las entidades, esto se puede tomar como una guía a seguir para efecto de homologar un plan de negocio a las condiciones y necesidades de las PYMES.

A partir de lo antes mencionado, a continuación, se detallan estos apartados esenciales para el establecimiento de un modelo de plan de negocio para las PYMES en El Salvador:

Descripción de la Empresa. En los antecedentes de la empresa se consideran los roles y responsabilidades de cada miembro, la historia de la empresa, toda documentación legal, organigrama, para que la empresa tenga una mejor imagen y les permita acceder a financiamientos.

Análisis de la Industria. Describe con detalle el tamaño y las reglas de funcionamiento del mercado, los productos, las empresas con las que se deberá competir, las características de los clientes objetivo, los principales proveedores de insumos y las empresas que podrían estar interesadas en entrar en el negocio.

Análisis del mercado. Explica el por qué los clientes dejarán de comprarle a la competencia para convertirse en su cliente, cuáles estrategias utilizará para lograrlo, qué beneficios recibirá el cliente al utilizar sus productos o de qué manera los productos de la empresa llenarán una necesidad existente en un segmento de mercado.

Operaciones y administración. Para la búsqueda de financiamientos ya sea por medios de inversionistas, instituciones bancarias o cualquier otro tipo de financiamiento, es necesario que se realice una evaluación de la situación financiera de la empresa, los ingresos, costos operativos, gastos de ventas, administrativos y financieros, para poder identificar si la entidad cuenta con un buen nivel de recuperación de inversión.

Productos y servicios. Debe analizarse el entorno para considerar los competidores claves, y determinar las ventajas competitivas que la entidad enfrenta, también identificar la oferta por medio de procesos que utiliza la competencia, precios y condiciones para determinar que los productos o servicios que se ofrezcan estén en las condiciones que demanda el mercado.

Proyecciones financieras. En él se deben detallar las fuentes de financiamientos, flujos de caja de la empresa, estados de resultados proyectados y balance general proyectado, en este apartado se deben sustentar las operaciones futuras en términos monetarios haciendo uso

de datos históricos de la empresa con la incorporación de las nuevas estimaciones, la realización de escenarios conservadores puede dar sustento a las cifras proyectadas.

Índices financieros. En este apartado se deben detallar las razones financieras de liquidez, endeudamiento y rentabilidad que soporten la ejecución de nuevos proyectos, como la incorporación de un nuevo producto, la apertura de una nueva sucursal, la renovación de maquinaria, etc.

Dicha estructura con la descripción de la información para cada apartado se puede corroborar en el Anexo 5: Esquema para elaboración del plan de negocio.

El plan de negocio como herramienta de control

El documento adicional al aporte que realiza a las empresas en la gestión administrativa financiera también ejerce una función como guía de control y seguimiento de la decisión de que se toman en el negocio, mediante un plan adecuadamente estructurado se puede verificar el cabal cumplimiento de las metas establecidas a través del tiempo y su alineamiento con los objetivos generales de la empresa.

“Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar.” Esta frase insta a las empresas a prepararse para crecer, estableciendo estándares de calidad, políticas de trabajo y la descripción de procesos que permitan mantener el orden y el control.

Dentro de una entidad, el control es un mecanismo que ayuda a corregir desviaciones a través de indicadores, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito de la empresa, es decir, el control se entiende no únicamente como un proceso técnico de

seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

El control es una etapa primordial del proceso administrativo, pues, aunque una empresa cuente con planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, la gerencia no podrá verificar cuál es la situación real de la empresa si no existe un mecanismo con el que se verifique e informe si lo ejecutado va de acuerdo con lo planificado.

El proceso básico del control dentro de la empresa se encuentra compuesto por cuatro etapas:

- Establecimiento de estándares. Es la primera etapa del control empresarial, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación: de cantidad, de calidad, de tiempo y de costos
- Evaluación del desempeño. Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar la manera en que se desarrollan los procesos.
- Comparación del desempeño con el estándar establecido. Es la tercera etapa del control, que compara las dos primeras etapas, para verificar si hay desvío o variación en el cumplimiento de las metas y objetivos
- Acción correctiva. Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado.

Existen tres tipos básicos de control, en función de los recursos, de la actividad y de los resultados dentro de la organización, estos son: el control preliminar, concurrente y de retroalimentación. El primero, control preliminar, se enfoca en la prevención de las

desviaciones en la calidad y en la cantidad de recursos utilizados en la organización. El segundo, control concurrente, vigila las operaciones en funcionamiento para asegurarse que los objetivos se están alcanzando, los estándares que guían a la actividad en funcionamiento se derivan de las descripciones del trabajo y de las políticas que surgen de la función de la planificación. El tercer tipo de control, control de retroalimentación, se centra en los resultados finales, las medidas correctivas se orientan hacia la mejora del proceso para la adquisición de recursos o hacia las operaciones entre sí.

1.2.4 Fuentes de financiamiento en El Salvador

Durante los últimos años El Salvador ha experimentado importantes cambios estructurales con una implementación de políticas económicas que han incluido una apertura comercial permitiendo un entorno financiero que posibilite la estructura de conglomerados, su regionalización y la venta de grandes bancos nacionales a bancos internacionales. Además, la incorporación de una política monetaria y fiscal conservadora que estabilizaron los precios fundamentales de la economía y en 2001 con la dolarización, la economía marcó un punto de inflexión importante en términos de manejo macroeconómico.

Para el año 2021, las entidades financieras otorgaron \$1,038.5 millones más en préstamos al país en comparación con el año pasado, según cifras de la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF).

La Asociación Bancaria Salvadoreña (ABANSA) para noviembre del 2021 detalla un saldo acumulado por \$14,233 millones, con un crecimiento de 6.4%, lo que demuestra que en el cierre del año hubo un dinamismo sustancial en esta cartera gracias a la época de fin de año, en la variación interanual de los créditos por segmento económico, ABANSA muestra

que el sector industrial (+\$157 millones), comercio (+\$150 millones) y servicios (+\$114 millones), representan el 66% de los créditos a empresas y que muestran un sector bancario nacional con fortalezas y apoyo a los sectores productivos del país.

Con respecto a las opciones de financiamiento que disponen las PYMES en el país, estas son proporcionadas por diversas instituciones dentro de las cuales se incluyen:

- i) Intermediarios financieros bancarios: banca privada y pública;
- ii) Diversos tipos de intermediarios financieros no bancarios: Fundaciones y Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), Cajas de Crédito, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Bancos de los Trabajadores, entre otros y
- iii) Intermediadoras de fondos provenientes de instituciones de segundo piso como el BMI y otros fondos públicos y externos (intermediarios financieros bancarios, FEDECRÉDITO, entre otros).

Para el año 2020 como consecuencia de la pandemia COVID-19 se generaron programas de apoyo para las micro, pequeña y mediana empresa por parte del gobierno, para julio 2020 por medio de Decreto Legislativo No 685 se emitió Ley de Creación del Fideicomiso para la Recuperación Económica de las Empresas Salvadoreñas (FIREMPRESA) la cual en marzo 2021 sufrió una reforma para continuar con el apoyo a los sectores productivos del país, según datos de FIREMPRESA a la fecha se ha logrado la distribución de recursos por US\$ 600 millones distribuidos de la siguiente manera:

- Programas de Subsidios para empleados de las MIPYMES por US\$ 140 millones
- Programa de Otorgamiento de Créditos para las MIPYMES por US\$ 360 millones

- Programa de Financiamiento Productivo para empresarios y pequeños comerciantes del sector informal por US\$ 100 millones

1.2.5 El profesional de la Contaduría Pública

En la actualidad la Licenciatura en Contaduría Pública posee una oferta académica en diversos centros de estudios superiores, siendo la primera en contar con dicha carrera la Universidad José Simeón Cañas desde el año 1965, a la fecha de la presente investigación, en El Salvador se cuenta hasta con 24 centros de educación superior, en la mayoría de estos centros de estudios se mantiene la oferta de la carrera en una distribución de 10 ciclos para una duración de cinco años.

El programa educativo se desglosa en diversas áreas con materias básicas, intermedias, diferenciadas y complementarias, en donde se da un énfasis a los estudios en contaduría y auditoría, así como las demás áreas que tienen relación a la práctica en el ejercicio de estas.

El profesional de Contaduría Pública durante el proceso de formación recibe, además, conocimientos en diversas áreas dentro de las cuales se incluyen disciplinas como la contabilidad, auditoría, administración financiera, derecho mercantil, derecho tributario y derecho aduanero, que sirven de apoyo dentro de las empresas en sus actividades económicas.

Para el año 2000 se emite la Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría, la cual estableció un marco legal para la profesión, dentro de ella se detallan conceptos básicos sobre la Contaduría Pública, el perfil, requisitos, autorización, responsabilidades, atribuciones y prohibiciones para el profesional de la contaduría pública. Dentro de dicha ley se establecen en el Art. 2 los requisitos para ejercer la contaduría pública en el país, entre ellos el contar

con título de Licenciado en Contaduría Pública conferido por alguna de las universidades autorizadas en El Salvador.

1.2.6 Normativa Legal

Código de Comercio

Este código establece a los agentes regulados para ejercer el comercio en El Salvador, los tipos de comerciantes, la clasificación de sociedades de personas y sociedades de capitales, los libros a los cuales las sociedades están obligadas a cumplir.

También establece las obligaciones que el comerciante individual y social deben cumplir para el desarrollo de sus actividades.

Código Tributario

Este código determina los deberes y obligaciones tributarias que deben cumplir los contribuyentes, la presentación de declaraciones tributarias, la emisión de documentos y la estructura en que deben ser emitidos, dentro de este marco se debe incluir a las empresas PYMES.

El Artículo 120-A. Señala que “ Los Bancos, las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito, los Intermediarios Financieros no Bancarios, y cualquier otra entidad financiera, pública o privada, deberá exigir a sus clientes o usuarios obligados a llevar contabilidad,” para sustentar la concesión u otorgamiento de préstamos, créditos o financiamientos, por montos solicitados iguales o superiores a cuarenta mil dólares, el Balance General y Estado de resultados, los cuales deberán ser auditados cuando lo requiera la ley, correspondientes al ejercicio o período impositivo anterior a la solicitud de concesión de cualquiera de los

financiamientos antes enunciados. Cuando los solicitantes de los préstamos, créditos o financiamientos a que alude este artículo no se encuentren obligados a llevar contabilidad, las instituciones y entidades financieras y crediticias referidas deberán exigir la presentación del Estado de Ingresos y Gastos, correspondiente al ejercicio o período impositivo anterior a la solicitud de concesión de cualquiera de los financiamientos antes enunciados.

El Código Tributario es una de las leyes que regulan a las Pequeñas y medianas empresas, desde lo que regula para tributar sus ingresos a declarar a través de declaraciones de IVA y Anticipo al pago a Cuenta que se liquida con la declaración del impuesto sobre la renta de acuerdo a la estructura de su patrimonio. Además de la importancia de sus controles internos que le permitirán evaluar sus pérdidas o ganancias que le generan sus operaciones, con el fin de mantener su negocio en marcha con la rentabilidad razonable para ser sujetos de créditos y dar cumplimiento a las leyes y normas que le regulen.

Ley de Bancos

Esta ley tiene la finalidad de regular la intermediación financiera y otras operaciones realizadas por las instituciones bancarias, los cuales regulan aspectos como operaciones y servicios financieros que efectúen los bancos ya sea en moneda nacional o extranjera, así como procesos de regularización, reestructuración, intervención y liquidación.

En dicha ley se establece la facultad a las instituciones bancarias en el establecimiento de políticas de crédito, las empresas PYMES estarán sujetas a su cumplimiento al momento de realizar requerimiento de financiamiento, tanto en el cumplimiento de presentación de documentación, así como aspectos financieros para la factibilidad en las operaciones de financiamiento.

Ley de creación del fideicomiso para la recuperación económica de las empresas salvadoreñas.

Esta ley tiene como objeto la constitución y regulación del funcionamiento del Fideicomiso para la recuperación económica de las empresas salvadoreñas, durante y posterior a la crisis generada por la pandemia covid-19, con prioridad en las micro, pequeñas y medianas empresas.

Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa

La presente Ley tiene por objeto fomentar la creación, protección, desarrollo y fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas, constituye el marco general para la integración de estas a la economía formal del país, mediante la creación de un entorno favorable, equitativo, incluyente, sostenible y competitivo para el buen funcionamiento y crecimiento de este sector empresarial. Establece los cumplimientos de obligaciones legales, contables en el desarrollo de sus actividades.

Ley para facilitar la inclusión financiera

Esta ley tiene como objetivo propiciar la inclusión financiera, fomentar la competencia en el sistema financiero, así como reducir costos para los usuarios y clientes del referido sistema, estableciendo las regulaciones mínimas en las operaciones de financiamiento a los sectores productivos.

1.2.7 Normativa Técnica

NIIF para PYMES

Es una norma que tiene como finalidad satisfacer las necesidades y capacidades de las pequeñas y medianas empresas, que se estima representan más del 95 por ciento de todas las empresas de todo el mundo.

La NIIF para las PYMES se dividen en 35 secciones que contiene una guía para realizar el reconocimiento, medición, presentación e información a revelar, donde se deben incluir las transacciones y otros sucesos y condiciones que son de suma importancia en los estados financieros con propósito de información general.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de estudio

La presente investigación se realizó mediante el tipo de estudio hipotético-inductivo con enfoque cualitativo, dado que se parte de la observación de una problemática que poseen las empresas PYMES a falta de herramientas de control y gestión de la información financiera al momento de realizar requerimientos de financiamientos en el sistema financiero, a partir de ello se buscó dar respuesta a la hipótesis establecida y se propuso como una solución el establecimiento del plan de negocios homologado a la estructura organizacional de las PYMES y sus necesidades.

2.2 Unidades de análisis

Dentro de las unidades de análisis se contempló el acceso a tres informantes claves que tienen a cargo la administración de tres empresas PYMES que se desenvuelven en la actividad económica comercial y prestación de servicios.

Adicionalmente, se contó con el acceso a tres funcionarios con puestos gerenciales (negocios, análisis financiero y riesgo) de una entidad bancaria estatal.

2.3 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación

Dentro de la investigación se estableció la consulta bibliográfica como técnica de investigación para recolectar la información relacionada a la problemática, el instrumento que se utilizó fue la ficha bibliográfica.

Adicionalmente, se hizo uso de la entrevista aplicada a las unidades de análisis, para el cumplimiento del objetivo sobre indagar la problemática mediante la observación y uso de

dos diferentes guías de preguntas que fue el instrumento que dio respuestas a las inquietudes en la investigación.

2.4 Procesamiento de la información

Las fuentes de información que se utilizaron en la investigación fueron bibliográficas de distintas fuentes como noticias, boletines, sitios web, tesis y libros de los cuales con el uso de la técnica de la síntesis se incorporó información documental para la investigación.

Con respecto a los insumos recolectados a partir de la realización de las entrevistas, se elaboró una síntesis por cada uno de ellos y de acuerdo a su naturaleza se diseñó una especie de cuadro sinóptico comparativo de las diversas respuestas de los entrevistados con respecto a los temas comunes (PYMES, entidades financieras y profesional de la Contaduría Pública), dejando por separado aquellos específicos no comparables, tal y como se ilustra en el anexo 1.

2.5 Análisis e interpretación de la información

De la recolección de información bibliográfica y entrevistas, se enlazaron los aspectos comunes en un cuadro comparativo que dio lugar a conclusiones sobre la manera en que se realiza en las empresas el proceso de elaboración de planes de negocio y su uso como herramienta de gestión financiera, y se determinó la distancia de sus maneras de proceder con las mejores prácticas al respecto aplicadas por las entidades financieras representadas por los requerimientos que éstas hacen para considerar factible o viable el otorgar financiamiento a una PYME. A partir de lo anterior se formuló un diagnóstico que dio sustento a la propuesta realizada por el equipo de trabajo.

2.6 Operacionalización de variables

Formulación del problema	Objetivo general	Hipótesis del trabajo	Elementos de la hipótesis	Variable	Indicadores	Instrumentos
¿En qué medida la indebida aplicación de técnicas de formulación de un plan de negocios afecta el acceso de las PYMES a financiamiento y a ejercer una adecuada gestión de la información financiera en el desarrollo de sus actividades?	Fomentar los conocimientos y habilidades técnicas a las PYMES de El Salvador en el diseño de un plan de negocios que sirva como herramienta para el acceso a financiamientos y una adecuada gestión de información financiera.	Un adecuado dominio de técnicas de formulación de plan de negocio favorece a las PYMES para el acceso a financiamientos y a ejercer adecuadamente la gestión de información financiera en el desarrollo de sus actividades.	Adecuado dominio de técnicas para la formulación de un plan de negocios. Ejercer adecuadamente la gestión de información financiera para favorecer a las PYMES en el acceso a financiamientos	Independiente: El adecuado dominio de técnicas de formulación de plan de negocio.	Examen práctico relacionado al conocimiento de técnicas y elementos básicos para la formulación de plan de negocio. Eventos de capacitación en los que ha participado.	Guía de preguntas para entrevista: Permite recopilar información mediante preguntas realizadas a un experto en el tema. Ficha bibliográfica: Técnica que sustenta la fuente de información recolectada.
				Dependiente: Acceso a financiamientos y a ejercer adecuadamente la gestión de información financiera en las PYMES.	Identificar los Financiamientos recibidos por las empresas. Revisión periódica por lo menos cada 6 meses, acerca del nivel de crecimiento de las utilidades a través del tiempo. Implementación de herramientas de control para efectuar el seguimiento de gestiones financieras.	Parámetros de medición Ampliar las oportunidades de accesos a financiamientos para las PYMES, mediante la adecuada gestión de información financiera.

2.8 Diagnóstico

Luego de la recopilación de información por medio de las entrevistas como técnica de investigación que se realizaron a representantes de empresas PYMES y colaboradores de una entidad financiera, se logró determinar puntos relacionados a la problemática que se desarrolla en el presente trabajo de investigación y que tiene que ver con la implementación de una herramienta como lo es el plan de negocios dentro de las PYMES para la gestión y control financiero ya sea para el cumplimiento de metas u objetivos así como al momento de gestionar una solicitud de financiamiento en la banca formal.

- Las PYMES en su etapa de iniciación y buena parte de su desarrollo utilizan fondos propios para sus operaciones debido a las limitaciones en el cumplimiento de requisitos en la banca formal, principalmente por el corto tiempo de funcionamiento, formalidad en las operaciones, conocimiento técnico financiero, falta de cultura de planificación y asesoramiento en los requerimientos de fondos para sus operaciones (financiamiento); y como consecuencia de ello, en la mayoría de casos no se hace un adecuado uso de los recursos financieros, dando como resultado las necesidades de financiamiento externo para no detener sus operaciones.
- En cuanto al conocimiento de normativa técnica y legal las PYMES se encuentran con deficiencias en su aplicación, esto influye en la capacidad de su crecimiento económico, además la falta de metodología de valuación, conocimientos técnicos financieros, han limitado la implementación de herramientas de planificación y organización como, por ejemplo, el plan de negocios para el control y gestión

financiera, siendo evidente la ausencia de capacitación del personal de finanzas en lo relacionado a normativa y herramientas para el control financiero.

- Las PYMES no cuentan con una planificación ni a corto ni a largo plazo relacionada con la dirección de sus negocios, se trabaja el día a día, pero no poseen la capacidad de visualizar una organización para el futuro, potencializar sus productos y/o servicios y conocer las necesidades de recursos para hacer crecer sus operaciones.
- No cuentan con los recursos suficientes para contratar un profesional especialista en la materia, llevando sus propios controles de una forma centralizada por parte de los dueños, observando faltas en la implementación de la cultura empresarial, lo cual le restringe la capacidad de crecimiento. Al no contar con la capacidad económica para contratar un profesional de forma permanente, se propone con la presente investigación, un modelo que facilite la implementación del plan de negocio que se adapte a la estructura y necesidades de las PYMES.
- El acceso a financiamiento en la banca estatal se encuentra limitado por la informalidad en el funcionamiento de las PYMES, en consecuencia, la falta de información clara les lleva a recurrir a otras fuentes de fondeos con entidades no reguladas las cuales conllevan a la asunción de un costo financiero mayor que el del sistema financiero regulado.
- La implementación de nueva legislación como Ley FIREMPRESA, Ley para facilitar la inclusión financiera, Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa, entre otras, no ofrecen a las PYME planes de ejecución,

modelos de evaluación, fondeo con condiciones atractivas y líneas de financiamiento específicas para cada sector productivo de la economía.

- En el proceso de gestión de créditos ante entidades financieras, el profesional de la contaduría pública posee nivel de conocimiento básico pero no la capacidad y dominio de una técnica depurada para la formulación de un documento como el plan de negocios el cual demanda conocimientos en materia de costos, análisis financiero, contabilidad, administración financiera, aspectos legales en el área mercantil, laboral y tributario.

El desarrollo de una herramienta como el plan de negocios por parte de las PYMES genera un impacto positivo para la gestión y control financiero ya que ayuda a trazar un camino a seguir por parte de la empresa y además, puede condensar de mejor manera la información necesaria para gestionar una solicitud de financiamiento ante una entidad financiera.

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA XYZ, S.A. DE C.V. PARA LA GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO ANTE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA

3.1 Generalidades

3.1.1 Objetivo

Proveer a las PYMES un diseño de plan de negocios adaptada a la estructura de su organización para la gestión y control financiero para el cumplimiento de metas y objetivos, así como en el proceso de solicitud de un financiamiento con una institución bancaria.

3.1.2 Alcance

Se llevó a cabo el desarrollo en un modelo de plan de negocios adaptado a la estructura que poseen las PYMES en su organización, luego de las limitaciones que se observaron en el diagnóstico realizado con tres empresas que sirvieron como unidad de investigación; en él se trabajó tomando de referencia un plan de negocios según la teoría administrativa, tomando de referencia, las partes más esenciales y que sean aplicables a las PYMES.

Adicionalmente, se trabajó en una guía de implementación con la cual, las PYMES podrán desarrollar un plan de negocios para cualquiera que sea la finalidad, sea esta establecer estrategias de planificación, cumplimientos de metas u objetivos, solicitud de financiamiento o cualquier otra.

3.2 Planteamiento de caso práctico

La empresa (hipotética) Distribuidora Perruna, S.A. de C.V., fue creada en el año 1995 para la comercialización al mayoreo de productos alimenticios para mascotas y accesorios,

maneja un conjunto de marcas extranjeras las cuales se importan de diversos países y se venden en un canal de ruteo a nivel nacional, el centro de distribución se encuentra en Santa Tecla, La Libertad.

La investigación tiene como finalidad proponer y fomentar la herramienta de plan de negocios a empresas PYMES para generar un impacto positivo en la gestión y control administrativo y resaltando el aporte del contador público como agente dentro de las empresas para gestionar el desarrollo de tal documento.

En el presente capítulo se explica el proceso de elaboración de un plan de negocios que pretende documentar una propuesta con la información esencial de la empresa para la gestión de una solicitud de financiamiento, para ello se ha realizado el requerimiento de documentaciones de la entidad las cuales se detallan en un paso a paso.

El caso práctico desarrolla la solicitud de financiamiento por parte de la empresa para impulsar la comercialización de una nueva línea de producto y para lo cual se generan necesidades de capital de trabajo para la adquisición de inventarios, colocación de estos y la recuperación de cuentas por cobrar que generará dicha operación. Previamente la empresa ha realizado un breve análisis de la implementación de dicha estrategia comercial, lo que representa la obtención de un nuevo producto con un mayor margen de ganancia y que ayudará en los rendimientos netos de la empresa para los años futuros; la relación comercial con un proveedor del exterior le ha permitido la introducción de la nueva marca en el mercado local, pero con una demanda de recursos financieros para cubrir la adquisición de los inventarios, ya que el proveedor requiere el pago de contado.

Para efecto de comprensión se detalla un esquema (*Ver figura 1*) de los procesos llevados a cabo en la elaboración del caso práctico para el establecimiento de un plan de negocios para gestionar una solicitud de financiamiento ante una entidad financiera.

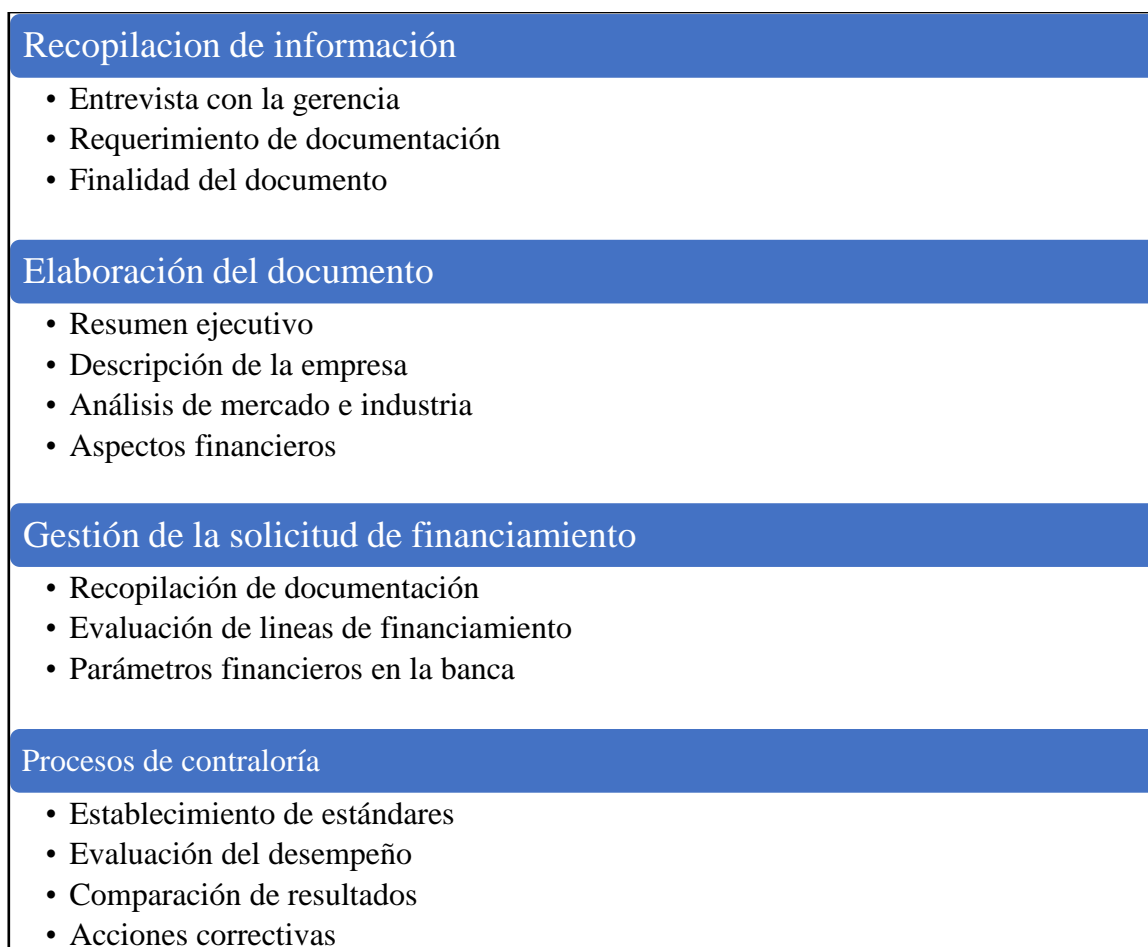


Figura 1: Esquema del proceso del caso práctico

3.3 Desarrollo del caso práctico

3.3.1 Recopilación de información

La primera etapa del caso práctico estableció la recolección de documentación de la empresa Distribuidora Perruna, S.A. de C.V., documentación formal, información

cuantitativa y cualitativa por parte de la administración de la entidad, dicho proceso lo realiza el profesional de contaduría pública.

a) Entrevista con la gerencia

Para efecto didáctico se hizo uso de una guía de preguntas las cuales se encuentran detalladas en el Anexo 3, dicha herramienta contempla cuestionamientos con la finalidad de obtener insumos importantes para la elaboración del documento formal, apartados relacionados a la descripción de la empresa, análisis de mercado e industria y aspectos financieros.

b) Requerimiento de información

Se realizó la documentación de diversa información financiera, legal y administrativa por medio de la herramienta del CheckList el cual se documenta en el Anexo 4, la obtención de esta documentación sirve de respaldo al plan de negocios ya que soporta la información que será revelada en la herramienta de gestión y control financiero.

c) Finalidad del documento

En esta etapa se buscó tener los insumos de importancia para plasmar en el plan de negocios, el fin que tendrá el documento, para este caso el plan de negocios se elabora para soportar la gestión de un financiamiento de capital de trabajo por parte de la empresa para impulsar una nueva línea de producto; sin embargo, las PYMES pueden realizar la elaboración del documento para soportar la inversión en activos fijos, estrategia de expansión en el mercado, la obtención de nuevos inversores, etc.

3.3.2 Elaboración del Documento

La administración financiera como disciplina académica, establece un esquema del plan de negocios con diversos elementos dentro de los cuales se detallan el resumen ejecutivo, descripción de la empresa, análisis de la industria, análisis de mercado, estrategia de promoción, publicidad y ventas, operaciones de la empresa, aspectos financieros, etc.; sin embargo, la propuesta del trabajo de investigación en concordancia a la obtención de las conclusiones en el diagnóstico, se logró identificar cuatro aspectos que pueden condensar la información del plan de negocios como una herramienta de gestión y control financiero.

A continuación, se desarrolla cada uno de los aspectos esenciales detallando en conceptos la información que se debe recabar en cada uno de ellos

a) Resumen ejecutivo

El objetivo de un resumen ejecutivo es transmitir de forma sintetizada y concreta, la información de la empresa que aspira a tener una oportunidad de financiamiento, por lo tanto, deberá ser breve y conciso.

Datos importantes por incluir:

- Descripción de la empresa
- Productos y mercado objetivo
- Principal ventaja de la empresa
- Datos financieros

El resumen ejecutivo no debe contener más de dos páginas, pero sí debe contener los aspectos más relevantes ya que servirá como carta de presentación de la empresa.

b) Descripción de la empresa

El objetivo de esta sección es que se muestre la empresa con mayor detalle, describiendo de forma breve los elementos más importantes del negocio.

Datos importantes por incluir:

- Misión y Visión
- Objetivos y Valores
- Áreas claves
- Constitución legal de la empresa
- Ubicación física de la empresa
- Organización de la empresa
- Principales procesos (compras, ventas, controles de calidad, etc.)

Este apartado soportará en buena parte el cuerpo del documento con aspectos cualitativos de la empresa para conocimiento de los usuarios del plan de negocio.

c) Análisis de mercado e industria

Esta sección tiene por objetivo, describir con detalle el tamaño del mercado, los productos y servicios, principales competidores, las características de los clientes, los principales proveedores. Se detallan los potenciales clientes, líneas de productos, estrategias de mercado y herramientas a utilizar para hacer publicidad.

Datos importantes por incluir:

- Principales competidores
- Productos o servicios de la empresa
- Segmento objetivo y perfil de los clientes potenciales
- Definición de los precios de venta

- Medios publicitarios
- Herramientas de ventas
- Formas de publicidad

Se detallan aspectos estratégicos del negocio, relacionados a las relaciones con proveedores, clientes, competencia y los productos que se comercializan.

d) Aspectos financieros

La sección plantea los aspectos cuantitativos de la empresa, presupuestos, estados financieros, índices financieros, proyecciones, etc., toda información debe dar soporte a las operaciones de la entidad con un análisis histórico, actual y futuro.

Datos importantes por incluir:

- Situación actual de estados financieros
- Índices financieros
- Presupuestos y proyecciones
- Flujos de caja
- Justificación del financiamiento

Dentro del Anexo 5 se detalla el esquema con los apartados mencionados previamente con un desglose con mayor descripción de cada una de las secciones del plan de negocios para que pueda ser implementada por cualquier empresa PYME para diversas finalidades, sean estas para gestionar un financiamiento o como herramienta de control y gestión financiera.

A continuación, se muestra el documento de la empresa Distribuidora Perruna, S.A. de C.V. desarrollado siguiendo cada uno de los pasos mencionados.

PLAN DE NEGOCIOS



DISTRIBUIDORA PERRUNA, S.A. DE C.V.

San Salvador, 31 de octubre 2022

Resumen ejecutivo

La empresa Distribuidora Perruna, S.A. de C.V. es una empresa que desde 1995 se dedica a la comercialización de productos alimenticios para perros y además, accesorios para diversas mascotas, lo cual le ha significado posicionarse en el mercado local amparada en la distribución de reconocidas marcas de productos.

La pandemia COVID19 le ha supuesto un impacto negativo en las operaciones ya que el cierre en la actividad por cinco meses en 2020 le generó a la empresa una reducción en las ventas a razón del 53.39% sobre el año 2019, esto ocasionó el reconocimiento de pérdidas del ejercicio por US\$ 76,446 impactando el patrimonio de los accionistas.

Para el año 2022 la empresa pretende impulsar una nueva línea de productos que le permitirá la colocación de una marca reconocida en el exterior y que le garantizará un aumento del 15% en el margen de ganancia con el cumplimiento de metas en las compras mensuales, esto representa para la empresa, la necesidad de disponer de una fuente de financiamiento de corto plazo, por medio de una línea de crédito rotativo que permita cubrir el tiempo de colocación de los productos y el periodo de cobro en las ventas; las necesidades se han calculado en US\$ 26,500 y con el cumplimiento de los presupuestos de ventas, la operación representaría ventas anuales para el primer año de US\$ 150,000, para el segundo año ventas por US\$ 172,500 y para el tercer año ventas por US\$ 198,375, esto se traduce en inyección de efectivo a la operación regular de la empresa lo cual ayudaría al crecimiento y recuperación post pandemia COVID19.

El objetivo del presente documento es sustentar los aspectos esenciales de la empresa en sus operaciones, situación financiera actual y las estimaciones a futuros para la gestión del

financiamiento ante la banca formal, por lo cual se ha detallado de manera puntual aspectos del negocio actualmente, análisis del mercado y la industria y por último el soporte cuantitativo de las operaciones de la entidad.

Descripción de la empresa

La actividad económica que desarrolla la empresa Distribuidora Perruna, S.A. de C.V. es la comercialización de alimentos y accesorios para mascotas, actividad que ha desarrollado en los últimos 25 años, los productos son importados y distribuidos en el mercado nacional.

Misión

Distribuir la mejor calidad en comida y accesorios para perros, brindando excelente servicio al cliente del mercado de veterinarias, tiendas de mascotas y agro servicios en todo el país.

Visión

Ser empresa líder, superando expectativas de calidad y servicio en el rubro de alimentos premium y accesorios para mascotas, especialmente perros y gatos, en todo el territorio nacional.

Objetivos

- Lograr un crecimiento en las ventas.
- Dar a conocer la tienda de mascotas.
- Mantener una buena relación con nuestros clientes y proveedores.
- Actualizar cartera de clientes.
- Expandir la tienda de detalle.
- Desarrollar más puntos de venta.
- Mejorar la presencia digital.
- Incorporar marcas de productos más rentables

Valores

- Comportamiento ético
- Responsabilidad
- Equidad
- Calidad

Áreas claves del éxito

- Bodega: lugar de resguardo de los inventarios de productos para la comercialización, se posee control en el manejo de la mercadería por medio de procedimientos como notas de remisión, conteos periódicos y monitoreo de los mismos.
- Ventas: canales de distribución por ruteo a nivel nacional con el cumplimiento de metas de ventas, pago de comisiones y demás que estén relacionadas a la comercialización de los productos.
- Finanzas: área que canaliza las operaciones económicas de la empresa, compras, facturación, pagos, etc.

Constitución legal de la empresa

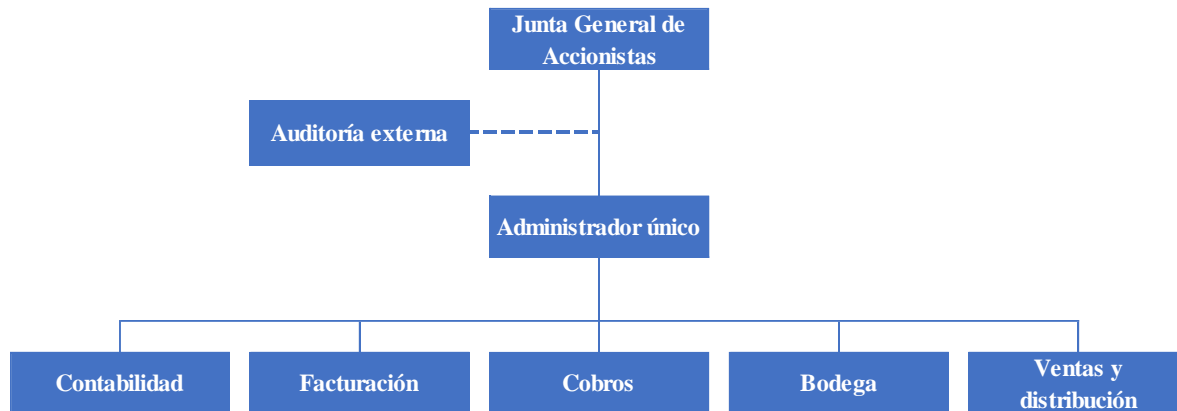
Distribuidora Perruna, S.A. de C.V. es una sociedad constituida en la República de El Salvador el 25 de mayo del año 1995 bajo las leyes mercantiles nacionales, según escritura pública de constitución inscrita el 9 de junio de 1995 al No. 24 del Libro No. 1112 del Registro de Sociedades, desde el folio 210 hasta el folio 229.

Ubicación de la empresa

Actualmente, la empresa se encuentra localizada en 7ª. Calle Poniente, entre 4ª. Y 6ª. Avenida Norte, Santa Tecla, La Libertad.

Organización interna

Se detalla la estructura organizativa de la empresa con las diferentes áreas establecidas y su línea de relación y dependencia.



Principales procesos de producción

La empresa dado que se dedica a la comercialización, no realiza procesos de producción, los alimentos ya vienen debidamente empacados por presentación únicamente se coloca viñeta de número de registro sanitario y pasan a ser resguardados a las bodegas para su posterior distribución en los canales de distribución que maneja la empresa.

Compras y proveedores

- El alimento es importado por proveedor desde USA, al momento de solicitarlo se debe cancelar en efectivo, teniendo un aproximado de 45 días para recibir mercadería.

- Los accesorios son importados desde Panamá, con un crédito de 60 a 90 días, teniendo aproximado 30 días para recibir mercadería.
- Los artículos de limpieza, camas para mascotas son de compras locales, con un crédito entre 30 a 45 días, recibiendo mercadería de forma inmediata a menos que el proveedor no tenga existencia.

Controles de calidad

La revisión de productos se realiza al momento de recibir descarga en el cual se identifica que el empaque no traiga daños, que vengan las cantidades según factura, que el área se encuentre en condiciones adecuadas y que contengan su respectivo código.

Análisis de mercado e industria

Principales competidores

La empresa posee una larga trayectoria de más de 25 años lo cual la consolida en un nicho de mercado ya establecido, esto le permite la incorporación de nuevas líneas de productos más rentables con una aceptación garantizada, existen en el entorno de mercado más empresas dedicadas a la misma actividad con una discreta presencia. A continuación, se detalla una parte de ellas:

DISTRIBUIDORA	COMIDA	ACCESORIOS	TIENDA DE MASCOTAS
CRS S.A DE C.V.	<ul style="list-style-type: none"> • EUKANUBA 	<ul style="list-style-type: none"> • MASCOPETS • PETSPOET • EGM • COASTAL • DOGGIE-DESIGN 	<ul style="list-style-type: none"> • PET BOUTIQUE

DISTRIBUIDORA LOS HÉROES S.A DE C.V.	• PROPAC ULTIMATE	-	• GO PET
PETLAND	• ROYAL CANIN	-	• PETLAND
BIOLOGICAL	• PURINA • PRO-PLAN	-	-
NEVINTER	• HILL'S PET NUTRITION		-
PET LIFE	-	• PET LIFE	-
AGRONEGOCIOS	• NUPEC	-	-
PET BUDDY	-	• PAWAISE	-

Productos de la empresa

La empresa maneja dos portafolios de productos, el principal lo componen las marcas de alimentos para perros en diversas presentaciones y la segunda es la comercialización de accesorios y otros productos relacionados a las mascotas.

Alimento para perros	Accesorios y otros
<ul style="list-style-type: none"> • Raza pequeña <ul style="list-style-type: none"> • Cachorro • Adulto • Raza mediana <ul style="list-style-type: none"> • Cachorro • Adulto • Raza grande <ul style="list-style-type: none"> • Cachorro • Adulto • Senior • Premium • Weight control 	<ul style="list-style-type: none"> • Adornos para peceras • Artículos de limpieza • Camas para perros • Cepillos de dientes • Collar, correas y jaladores • Collares protectores • Cortauñas • Juguetes para perros • Peines, deslanadores y ras • Platos y botellas • Bolsas para mascotas • Ropa para mascotas

Segmento objetivo

- Tiendas de mascotas
- Veterinarias y hospitales de mascotas

- Agro-servicios

Definición de precios

El alimento y accesorios al ser importados se realiza el proceso de Retaceo, tomando desde el costo de compra de producto y adicionando los gastos inherentes a este, fletes, impuestos, permisos etc.; para poder determinar el costo real por unidad, a esto se agrega el margen de utilidad de la entidad.

Medios publicitarios

La publicidad para la marca se realiza utilizando banners, canopy, entrega de camisas, gorras y rifas en eventos canófilos, anuncios en redes sociales.

Herramientas de ventas

La empresa realiza entrega de muestras, regalías por meta en ventas, descuentos, tarjeta de cliente frecuente, herramientas para médicos como lapiceros, cartapacios, cartillas de vacunación, gabachas, muebles de exhibición.

Formas de publicidad

Los medios que la empresa utiliza para realizar actividades de publicidad son: catálogos, brochure y afiches los cuales son trabajados de la mano con las marcas de productos que se comercializan, esto en cuanto a los diseños y por lo cual se tiene un reconocimiento de los gastos al final de cada año y que se gestiona por un descuento en las compras de productos.

Aspectos financieros

Situación actual de estados financieros

Se detalla la situación financiera histórica de la empresa Distribuidora Perruna, S.A. de C.V. de los últimos cinco años.

	Históricos				
	Año 1 2017	Año 2 2018	Año 3 2019	Año 4 2020	Año 5 2021
Activo					
<i>Activo Corriente</i>					
Efectivo	\$ 35,635.49	\$ 19,071.72	\$ 9,912.05	\$ 5,014.56	\$ 982.03
Cuentas por Cobrar	\$ 105,144.24	\$ 98,150.04	\$ 67,582.01	\$ 60,212.98	\$ 93,195.94
Otras cuentas por cobrar	\$ 49,113.12	\$ 19,478.53	\$ 20,817.95	\$ 90,030.46	\$ 66,025.07
Inventarios	\$ 189,300.66	\$ 245,474.54	\$ 248,843.67	\$ 266,996.92	\$ 298,551.73
Inversiones en asociadas	\$ 2,680.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos anticipados	\$ 20,780.96	\$ 18,128.46	\$ 84,895.92	\$ 89,090.37	\$ 81,192.83
Total Activo Corriente	\$ 402,654.47	\$ 400,303.29	\$ 432,051.60	\$ 511,345.29	\$ 539,947.60
<i>Activo No Corriente</i>					
Propiedad, Planta, Equipo	\$ 226,348.50	\$ 250,131.24	\$ 261,531.03	\$ 243,654.03	\$ 235,621.03
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intangibles	\$ 3,756.02	\$ 8,013.34	\$ 8,013.34	\$ 8,103.33	\$ 8,103.33
Total Activo No Corriente	\$ 230,104.52	\$ 258,144.58	\$ 269,544.37	\$ 251,757.36	\$ 243,724.36
Total Activo	\$ 632,758.99	\$ 658,447.87	\$ 701,595.97	\$ 763,102.65	\$ 783,671.96
Pasivo y Patrimonio					
<i>Pasivo Corriente</i>					
Cuentas por Pagar	\$ 32,248.78	\$ 26,581.68	\$ 28,880.79	\$ 34,191.68	\$ 24,915.88
Préstamos a corto plazo	\$ 80,090.12	\$ 98,307.24	\$ 71,821.77	\$ 70,984.49	\$ 82,687.00
Proveedores locales	\$ 151,512.16	\$ 208,553.04	\$ 219,668.77	\$ 264,293.99	\$ 294,730.06
Acreedores Locales	\$ 8,068.54	\$ 2,002.40	\$ 5,931.49	\$ 76,977.70	\$ 8,533.09
Total Pasivo Corriente	\$ 271,919.60	\$ 335,444.36	\$ 326,302.82	\$ 446,447.86	\$ 410,866.03
<i>Pasivo No Corriente</i>					
Préstamos a largo plazo	\$ 66,924.78	\$ 52,362.75	\$ 44,231.51	\$ 89,939.66	\$ 121,126.17
Total Pasivo No Corriente	\$ 66,924.78	\$ 52,362.75	\$ 44,231.51	\$ 89,939.66	\$ 121,126.17
Total Pasivo	\$ 338,844.38	\$ 387,807.11	\$ 370,534.33	\$ 536,387.52	\$ 531,992.20
<i>Patrimonio</i>					
Capital Social	\$ 115,280.00	\$ 115,280.00	\$ 115,280.00	\$ 115,280.00	\$ 115,280.00
Reserva legal	\$ 14,119.09	\$ 18,235.59	\$ 23,746.29	\$ 23,746.29	\$ 26,023.19
Utilidades de ejercicios anteriores	\$ 85,904.71	\$ 96,107.20	\$ 137,125.17	\$ 164,135.35	\$ 87,688.84
Ganancia de capital	\$ 68,408.32	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades del ejercicio	\$ 10,202.49	\$ 41,017.97	\$ 54,910.18	\$ 76,446.51	\$ 22,687.73
Total Patrimonio	\$ 293,914.61	\$ 270,640.76	\$ 331,061.64	\$ 226,715.13	\$ 251,679.76
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 632,758.99	\$ 658,447.87	\$ 701,595.97	\$ 763,102.65	\$ 783,671.96

Se observa una concentración en los inventarios como el activo más representativo en el balance general con el 38% para el año 2021, así mismo, estos recursos son financiados por medio de los proveedores los cuales acumulan saldos por pagar por US\$ 294 mil para el

mismo periodo, la segunda fuente de fondeo son los préstamos bancarios que han servido para inversión fija en la maquinaria e inmuebles.

Así mismo, se presenta la situación de resultados en las operaciones de la empresa, establecimiento de rentabilidades y las afectaciones que se tuvieron en años como en 2020.

	Históricos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	\$ 469,284.45	\$ 492,683.63	\$ 535,376.55	\$ 249,517.18	\$ 468,881.57
Costo Ventas	\$ 214,469.43	\$ 217,543.13	\$ 189,681.54	\$ 123,574.93	\$ 205,685.68
Utilidad Bruta	\$ 254,815.02	\$ 275,140.50	\$ 345,695.01	\$ 125,942.25	\$ 263,195.89
Gastos Admón	\$ 43,894.99	\$ 54,932.80	\$ 57,525.99	\$ 50,650.27	\$ 65,568.08
Gastos de Venta	\$ 169,557.77	\$ 151,039.63	\$ 154,154.64	\$ 120,784.37	\$ 122,143.74
Resultado de Operación	\$ 41,362.26	\$ 69,168.07	\$ 134,014.38	-\$ 45,492.39	\$ 75,484.07
Gastos Financieros	\$ 25,418.36	\$ 10,360.95	\$ 55,290.10	\$ 47,298.21	\$ 42,956.85
Otros ingresos	\$ 218.13	\$ -	\$ -	\$ 16,344.09	\$ -
Resultado antes Impuesto	\$ 16,162.03	\$ 58,807.12	\$ 78,724.28	-\$ 76,446.51	\$ 32,527.22
Reserva legal	\$ 1,131.34	\$ 4,116.50	\$ 5,510.70	\$ -	\$ 2,276.91
Impuesto sobre la renta	\$ 4,828.20	\$ 13,672.66	\$ 18,303.40	\$ -	\$ 7,562.58
Utilidad neta del ejercicio	\$ 10,202.49	\$ 41,017.97	\$ 54,910.19	-\$ 76,446.51	\$ 22,687.74

La empresa refleja un crecimiento en sus operaciones en cuanto a generación de ingresos, rentabilidades brutas, operativas y netas hasta el año 2019, ya que para el 2020 se registró una reducción en las ventas del 53.39% debido al cese de operaciones por la pandemia COVID19 lo cual llevó al reconocimiento de pérdidas de operación por US\$ 45,492 y pérdidas en el ejercicio por US\$ 76,447. Para el año 2021 se registró una recuperación en las operaciones con un aumento del 87.91% en las ventas de mercadería con lo cual los rendimientos fueron positivos hasta el punto del reconocimiento de utilidades netas por US\$ 22,688; sin embargo, aún se muestran por debajo de los niveles que se observaron en 2019 en una situación pre pandemia.

Índices financieros

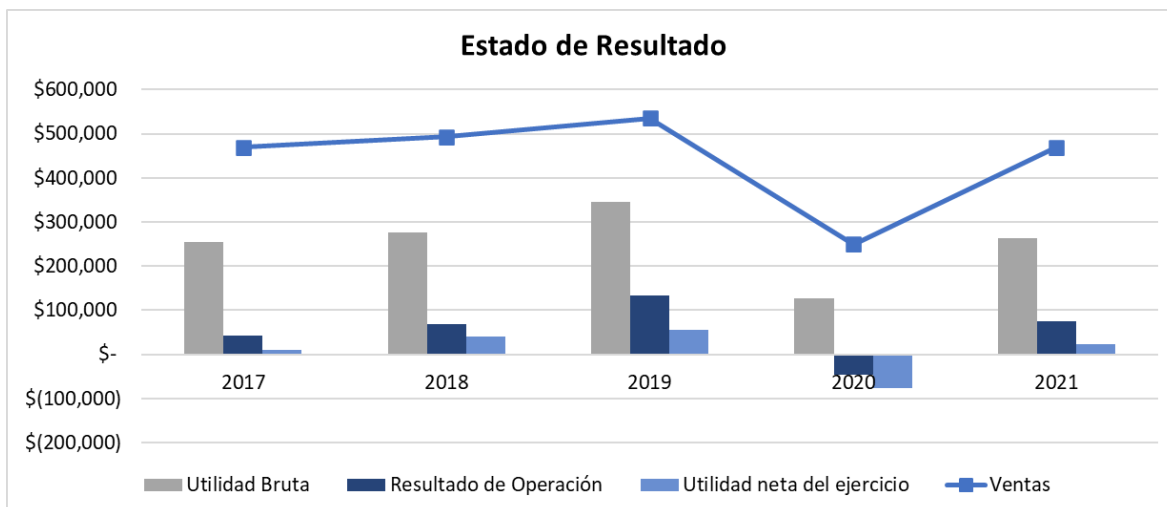
Con el detalle del histórico financiero de los últimos cinco años de operaciones se procede a realizar el cálculo de los índices principales las cuales se detallan a continuación:

INDICADORES FINANCIEROS	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez (Activo Circulante/Pasivo Circulante)	1.48	1.19	1.32	1.15	1.31
Prueba Ácida (Activo Circulante-Inventarios/Pasivo Circulante)	0.78	0.46	0.56	0.55	0.59
Endeudamiento (Pasivo/Patrimonio)	1.15	1.43	1.12	2.37	2.11
Apalancamiento (Pasivos/Activos)	0.54	0.59	0.53	0.70	0.68
Rendimiento sobre Activo (ROA) (Utilidad Neta/Activos)	1.61%	6.23%	7.83%	-10.02%	2.90%
Rendimiento Patrimonial (ROE) (Utilidad Neta/Patrimonio)	3.47%	15.16%	16.59%	-33.72%	9.01%

Se puede observar que parte de la liquidez tiene una alta dependencia por la colocación de los inventarios, esto dado que la prueba de liquidez se muestra por debajo de la unidad en todos los periodos evaluados. Para el año 2020 se observa un incremento en los niveles de endeudamiento debido al reconocimiento de pérdidas del ejercicio en el patrimonio, esto se observa además en los rendimientos negativos con relación a los activos y al patrimonio; sin embargo, para el año 2021 estos rendimientos reflejan una recuperación de las operaciones generando un ROA (Rendimiento sobre activos) de 2.90% y un ROE (Rendimiento patrimonial) de 9.01%, aunque aún por debajo de las rentabilidades previas a la pandemia COVID19.

INDICADORES FINANCIEROS	2017	2018	2019	2020	2021
Tasa de Crecimiento en Ventas		4.99%	8.67%	-53.39%	87.92%
Margen Bruto (Utilidad Bruta/Ventas)	54.30%	55.85%	64.57%	50.47%	56.13%
Margen de Operación (Utilidad de Operación/Ventas)	8.81%	14.04%	25.03%	-18.23%	16.10%
Margen Neto (Utilidad Neta/Ventas)	2.17%	8.33%	10.26%	-30.64%	4.84%
EBITDA (Utilidad antes impuestos, intereses y depreciación)	\$ 41,580.39	\$ 69,168.07	\$ 134,014.38	-\$ 29,148.30	\$ 75,484.07
Margen EBITDA (EBITDA/Ventas)	8.86%	14.04%	25.03%	-11.68%	16.10%

La entidad en los años 2018 y 2019 mostró una tendencia al alza en sus operaciones de ventas en promedio a una tasa anual del 6.83%; sin embargo, para el año 2020 la empresa fue afectada por la pandemia COVID19 con un cese de operaciones de hasta 5 meses lo cual impactó con una reducción del 53.39% en los niveles de ventas lo cual conllevó a la obtención de pérdidas en el ejercicio por US\$ 76,446.51, la empresa además realizó una reestructuración de sus deudas trasladando deuda de corto plazo hacia deuda de largo plazo para reducir la carga financiera en los flujos de caja, esto le llevó a alcanzar un nivel de endeudamiento de 2.37 veces el patrimonio para el cierre 2020. El año 2021 ha mostrado una recuperación con la reactivación de la economía en El Salvador, esto se reflejó con un aumento en los niveles de ventas en un 87.92% alcanzando los niveles que se observaban en años previos a la pandemia COVID19.



Para 2022 la empresa hace la solicitud de financiamiento para la implementación de una nueva línea de productos, para ello se hace el requerimiento de financiamiento de corto plazo por medio de una línea de crédito rotativo la cual le permita el pago a proveedores de contado para mejorar el costo de venta con una reducción de hasta un 15%, sostener la colocación de los inventarios con una rotación de 3 meses y financiar las cuentas por cobrar.

Presupuestos y proyecciones

La empresa ha establecido las premisas para las proyecciones en base a un análisis preliminar el cual ha sido discutido con el proveedor del nuevo producto a ser comercializado, adicionalmente se establece una representación exclusiva de la marca en el mercado local lo cual garantiza el presupuesto de venta establecido, a continuación, se establecen dichas premisas:

- Ventas diarias de 20 unidades
- 25 días hábiles por mes para la comercialización
- Precio por unidad US\$ 25.00

- Tasa de crecimiento anual del 15%
- Ventas de contado a razón del 60% de las ventas mensuales
- Ventas al crédito a razón del 40% de las ventas mensuales

Con base a dichas premisas se desarrolla el escenario proyectado para establecer las necesidades de capital que va a demandar la operación y para lo cual se estaría gestionando un financiamiento externo por medio de una entidad financiera.

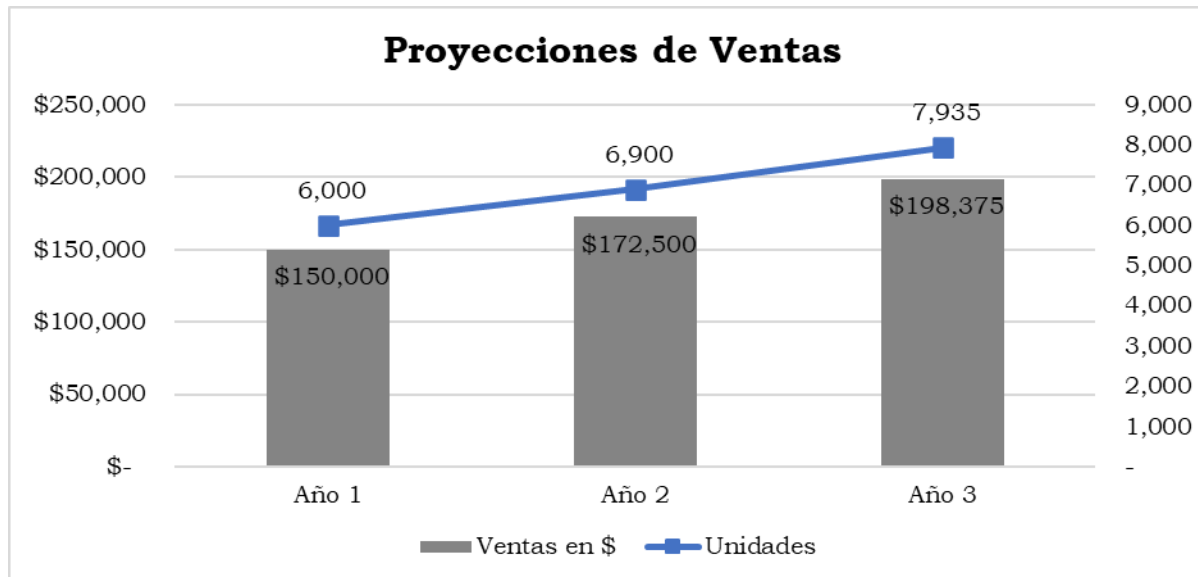
Proyecciones de Ventas
Años 1 a 3 de operación

Detalle	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3
Unidades	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	6,900	7,935
Diarias	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240	276	317
Precio unitario	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25

Total ventas													\$150,000	\$172,500	\$198,375
--------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------	------------------	------------------

Detalle de Proyecciones	Prod. 1
Unidades Vendidas por día	20
Precio por unidad vendida	\$ 25
Tasa de crecimiento anual	15%

Promedio mensual **\$ 12,500** **\$ 14,375** **\$ 16,531**



Flujos de caja

Proyección de Flujos de Caja Años 1 al 3

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1	Año 2	Año 3
Saldo inicial	\$ -	-\$ 875	-\$ 1,750	-\$ 2,625	\$ 4,000	\$ 12,292	\$ 22,250	\$ 33,875	\$ 45,500	\$ 57,125	\$ 68,750	\$ 80,375	\$ -	\$ 92,000	\$ 250,925
(a) Ventas al contado (60% del total)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,500	\$ 7,500	\$ 7,500	\$ 7,500	\$ 7,500	\$ 7,500	\$ 7,500	\$ 7,500	\$ 7,500	\$ 67,500	\$ 103,500	\$ 119,025
(b) Recuperación Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,667	\$ 3,333	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 35,000	\$ 67,500	\$ 77,625
(c) Subtotal (a + b)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,500	\$ 9,167	\$ 10,833	\$ 12,500	\$ 12,500	\$ 12,500	\$ 12,500	\$ 12,500	\$ 12,500	\$ 102,500	\$ 171,000	\$ 196,650
(d) Créditos bancarios recibidos	\$ 8,750	\$ 8,750	\$ 8,750	\$ 8,750	\$ 8,750	\$ 8,750	\$ 8,750	\$ 8,750	\$ 8,750	\$ 8,750	\$ 8,750	\$ 8,750	\$ 105,000	\$ 120,750	\$ 138,863
Total Entradas de Efectivo (c + d)	\$ 8,750	\$ 7,875	\$ 7,000	\$ 13,625	\$ 21,917	\$ 31,875	\$ 43,500	\$ 55,125	\$ 66,750	\$ 78,375	\$ 90,000	\$ 101,625	\$ 207,500	\$ 383,750	\$ 586,438
(e) Compra de mercadería	\$ 8,750	\$ 8,750	\$ 8,750	\$ 8,750	\$ 8,750	\$ 8,750	\$ 8,750	\$ 8,750	\$ 8,750	\$ 8,750	\$ 8,750	\$ 8,750	\$ 105,000	\$ 120,750	\$ 138,863
(f) Gastos financieros	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 875	\$ 10,500	\$ 12,075	\$ 13,886
Total Salidas de Efectivo (e + f)	\$ 9,625	\$ 9,625	\$ 9,625	\$ 9,625	\$ 9,625	\$ 9,625	\$ 9,625	\$ 9,625	\$ 9,625	\$ 9,625	\$ 9,625	\$ 9,625	\$ 115,500	\$ 132,825	\$ 152,749
Saldo al final del período	-\$ 875	-\$ 1,750	-\$ 2,625	\$ 4,000	\$ 12,292	\$ 22,250	\$ 33,875	\$ 45,500	\$ 57,125	\$ 68,750	\$ 80,375	\$ 92,000	\$ 92,000	\$ 250,925	\$ 433,689
Flujo en Promedio Mensual	\$ 7,667	\$ 20,910	\$ 36,141												

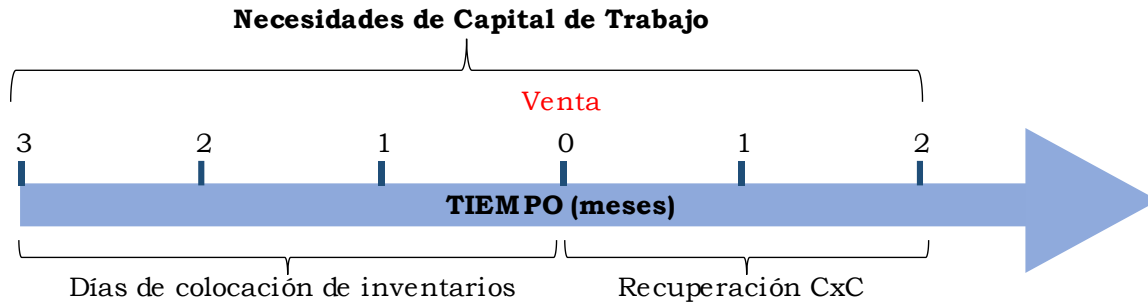
Las proyecciones se trabajaron a partir de las premisas detalladas anteriormente, se establecen las entradas de efectivo por parte de las ventas de contado (que comienzan hasta el mes 4 debido a la etapa de importación y colocación de los inventarios), la recuperación de las cuentas por cobrar (recuperación del 40% de las ventas mensuales en un periodo máximo de 3 meses) y por último, la inyección de recursos que representará el financiamiento bancario para capital de trabajo en la compra de la mercadería. Como salidas de efectivo se detallan el costo de venta por la compra de las mercaderías, que se establece en el 70% de las ventas y el costo del financiamiento que maneja una tasa del 10% para cada desembolso mensual. Para los años 2 y 3, se establece un incremento del 15% en el presupuesto de venta que representa un incremento en el superávit hasta US\$ 250,925 en el año 2 y US\$ 433,689 para el año 3 luego del establecimiento de la nueva línea de productos y que se tendrá una operación constante para los 12 meses del año.

Los flujos de caja proyectados con el cumplimiento del 100% de las premisas en el presupuesto de venta, se alcanzarían superávit luego de gastos financiero de US\$ 92,000 en el primer año, esto significa un flujo en promedio mensual de US\$ 7,667 el cual se estaría incrementado de la mano a los niveles de ventas proyectadas. En el presente flujo se incorpora el uso de financiamiento de corto plazo para soportar la compra de mercadería de contado, que servirá para cubrir el periodo de colocación de los inventarios y la recuperación de las cuentas por cobrar, dichos fondo generarán un costo financiero el cual se descuenta en los presentes flujos de caja.

Justificación del financiamiento

La administración ha realizado la valoración sobre el tipo de financiamiento para el impulso de la nueva línea de producto, en vista que la empresa viene de una etapa post pandemia en donde se tuvieron déficit en sus operaciones (año 2020), el autofinanciamiento no resulta una opción factible. Por otra parte, la disponibilidad de los fondos de manera inmediata para comenzar la importación de las mercaderías no se encuentra al alcance de los socios.

Por tanto, la empresa realiza el requerimiento de un financiamiento para capital de trabajo por medio de una línea de crédito rotativo para cubrir el ciclo del efectivo en su operación, las estimaciones y proyecciones realizadas por la empresa auguran un panorama favorable que contribuirá al incremento en los niveles de ventas, reducción en los costos por la compra de contados de las mercaderías y un incremento en los rendimientos finales.



Con la incorporación de las cifras se logró determinar un monto de necesidades de capital a partir de las compras presupuestadas por mes y la estructura de ventas al crédito por mes.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Mes 1	\$ 9,000.00					
Mes 2		\$ 9,000.00				
Mes 3			\$ 9,000.00			
Mes 4				\$ 9,000.00		
Mes 5					\$ 9,000.00	
Mes 6						\$ 9,000.00
Ingresos por Venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,500.00	\$ 8,500.00	\$ 8,500.00
	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 1,500.00	\$ 500.00	\$ 500.00

Requerimiento de Financiamiento \$ 29,500

3.3.3 Gestión de la solicitud de financiamiento

En esta sección se establecen aspectos administrativos en el proceso del crédito, pasos que las PYMES realizan de manera obligatoria por medio del cumplimiento de ciertos requerimientos de las entidades financieras en el país, dichas instituciones poseen instructivos que detallan los procedimientos a realizar y que son catalogadas como políticas de crédito, tal como se detallan en el Art. 63 de la Ley de Bancos.

a) Recopilación de documentación

El primer paso que se establece es la presentación de documentación por parte de la empresa para soportar la solicitud del crédito, la información se puede clasificar entre documentos administrativos, legales y financieros, a continuación, se ilustra la información que va a depender de cada institución (*Ver figura 2*), pero que regularmente se solicita:

Administrativa	Legal	Financiera
<ul style="list-style-type: none"> • Formulario de solicitud • Autorización para investigación crediticia • Autorización para seguro de deuda 	<ul style="list-style-type: none"> • NIT de la empresa • Nómina de accionistas • Escritura de constitución • Solvencia fiscal • Matrícula de comercio vigente 	<ul style="list-style-type: none"> • Balance de comprobación Dictamen del Auditor Externo (últimos dos periodos) • Declaración de ISR (últimos dos periodos) • Últimas 12 declaraciones de IVA y Pago a Cuenta

Figura 2: Tipo de documentación solicitada en el proceso de crédito por parte de una institución financiera

Dentro de la documentación a presentar, el plan de negocios se incorpora como un documento adicional, el cual puede condensar información relevante la cual da soporte técnico financiero al requerimiento de crédito, algunas instituciones lo retoman como un estudio de viabilidad del negocio donde se detallan aspectos básicos del negocio, mercadotecnia y financieros.

b) Evaluación de líneas de financiamiento

Existen diversas fuentes de financiamiento y su uso va a depender del destino, en base a la NPB4-17 “Normas sobre el procedimiento para la recolección de datos del sistema central de riesgos” se detallan a continuación los diversos tipos de financiamiento a partir si el destino es deuda de corto plazo o largo plazo.

Financiamientos de corto plazo es el tipo de fondeo que su plazo de giro no supera el año, es decir el plazo que existe para cubrir saldos e intereses o las cuotas mínimas establecidas, normalmente este tipo de financiamiento se destina para capital de trabajo, entre las operaciones de crédito de este tipo se encuentra: créditos rotativos, tarjetas de crédito y sobregiros.

Financiamiento de largo plazo es el tipo de operaciones destinadas a la inversión de activos fijos como lo puede ser maquinaria, vehículos y propiedades inmobiliarias, los plazos van desde los cinco años hasta los veinticinco años, entre las operaciones de este tipo se encuentran: créditos decrecientes y créditos decrecientes no rotativos

c) Parámetros financieros en la banca

Como parte de los requerimientos solicitados por parte de los bancos a sus clientes, está el cumplimiento de ciertos indicadores financieros para realizar el otorgamiento de un

financiamiento, cada entidad financiera establece en sus políticas financieras los parámetros tal como lo expresa el Art. 63 de la Ley de Bancos, a continuación, se detalla un esquema de indicadores mínimos que debe cumplir una empresa para establecer una viabilidad en el financiamiento (*Ver figura 3*).

Indicador Financiero	Parámetro de cumplimiento
Endeudamiento (Pasivo / Patrimonio)	≤ 4
Índice de liquidez (Activo Circulante / Pasivo Circulante)	≥ 0.5
Rentabilidad Neta	$\geq 3.00\%$
ROA (Utilidad Neta / Total Activos)	$\geq 3.00\%$
ROE (Utilidad Neta / Total Patrimonio)	$\geq 10.00\%$
Solvencia (Flujo Operacionales / Servicio de la Deuda)	≥ 1.2

Figura 3: Parámetros financieros normados en política de crédito de una institución bancaria

Los bancos al momento de otorgar una operación de crédito pueden establecer un conjunto de condiciones financieras de cumplimiento durante la vigencia de la deuda, dichas condiciones serán revisadas al menos una vez al año dependiendo de las políticas de crédito de cada institución, por dicha razón el plan de negocios toma importancia en el establecimiento de indicadores y el seguimiento de estos se vuelven de suma importancia para evitar cualquier incumplimiento con la institución financiera.

3.3.4 Proceso de contraloría

Se establecen ciertos criterios para el control financiero, en el caso del plan de negocios como herramienta de control se debe proponer el cumplimiento y seguimiento de las metas

y objetivos que son establecidos por la administración de la empresa, para ello se detallan las diversas etapas:

a) Establecimiento de estándares

Dentro de los estándares se puede hacer énfasis a aspectos cualitativos y cuantitativos como lo son volúmenes de producción, presupuestos de ventas, existencias de productos, horas utilizadas en los procesos, controles de calidad en la producción, tiempo de rotación de inventarios, recuperación de cuentas por cobrar, costos de materias primas, costos administrativos, recepción de los nuevos productos en el mercado, aceptación de las nuevas marcas en el mercado, etc. Estos estándares se vuelven variables cuantificables y darán la pauta del cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, los estándares pueden ser de cuatro tipos: de cantidad, de calidad, de tiempo y de costos.

En cuanto al control financiero, uno de los procedimientos que se desarrolló en el caso práctico, fue el establecimiento de presupuestos de ventas y proyecciones financieras, dichas herramientas servirán como guía para ser verificadas mes a mes y establecer un porcentaje de cumplimiento, esto ayudará a la empresa al seguimiento de los planes establecidos y marcar nuevas estrategias en la marcha, ya que, una planificación debe contar con la característica de ser flexible.

b) Evaluación del desempeño

Es la etapa donde se detallan los procedimientos a realizar, la frecuencia con la cual se realizan dichos procedimientos y los mecanismos a utilizar, sobre ello se pretende recolectar información que sirve de insumo de medición en el cumplimiento de los estándares establecidos previamente.

En las industrias de servicios, las normas y medidas podrían incluir el tiempo que los clientes tienen que estar en las filas de un banco, el tiempo que tienen que esperar antes de que les contesten el teléfono o la cantidad de clientes nuevos que ha atraído una campaña de publicidad renovada. En una empresa industrial, las normas y medidas podrían incluir las metas de ventas y producción, las metas de asistencia al trabajo, los productos de desecho producidos y reciclados y los registros de seguridad.

Para el caso práctico, la evaluación se enfocará en el cumplimiento de las metas de ventas, recuperación de las cuentas por cobrar y alcanzar los rendimientos de la nueva línea de producto que se detallan en las proyecciones financieras.

c) Comparación de resultados

Con el establecimiento de los resultados obtenidos en las etapas previamente, se procede a realizar un análisis comparativo y el cumplimiento de los objetivos trazados en el plan de negocio, esto ayuda a la empresa a conocer en donde se encuentra en cuanto al cumplimiento de los objetivos. Para ello se establecen períodos de tiempos para medir el avance, puede ser de manera mensual, trimestral o semestral, esto depende de cada organización, para el caso práctico el comparativo de los estándares con los resultados se pretende llevar de manera mensual y se establecerán las personas responsables de cada una de las actividades.

d) Acciones correctivas

Conociendo el nivel de cumplimiento de las metas trazadas previamente, la empresa podrá establecer estrategias correctivas, impulsar medidas adicionales para el cumplimiento de los objetivos, las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias

actividades de las operaciones de la organización o inclusive, una actualización de las estimaciones iniciales de tal manera que las metas sean razonables.

El control es un proceso dinámico y la administración de las empresas debe vigilar el proceso de control hasta su conclusión, y no únicamente estar vigilando la ejecución. La importancia siempre debe radicar en encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no sólo en identificar fracasos pasados.

En el caso práctico donde se simula el proceso de gestión de un financiamiento con una entidad bancaria, la actividad de control puede no solo depender de la organización, inclusive existen entidades que detallan condiciones financieras en las operaciones de financiamiento que son otorgadas y que serán revisadas periódicamente, el incumplimiento de dichas condiciones podría conllevar a una penalidad que va desde un aumento en las tasas de interés hasta el repago inmediato de las obligaciones, por esa razón, se vuelve de mayor relevancia el seguimiento periódico de dichas condiciones y evitar afectaciones a la planificación de las organizaciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Las PYMES son parte esencial en la economía siendo generadores de empleo y modeladores del consumo en el crecimiento económico en mercados emergente, la potenciación del sector por medio de la implementación de herramientas de gestión puede contribuir a la evolución de las PYMES y hacer crecer sus operaciones trazando un camino a seguir en la gestión y establecer mecanismos de control para el cumplimiento de objetivos.

El plan de negocios como herramienta de control y gestión contribuye a la organización de las empresas, para el caso de las PYMES la implementación de una herramienta adecuada a la estructura organizativa, tamaño de operaciones y conocimientos técnicos financieros, puede potenciar el crecimiento de las operaciones y contribuir a una cultura de planificación por parte de la gerencia. Adicionalmente a las contribuciones en la administración de las PYMES, el plan de negocios puede condensar la información más relevante de la entidad en un proceso de solicitud de crédito, las instituciones financieras dentro del proceso de evaluación crediticia avalan el documento como una herramienta que ayuda a proyectar los puntos relevantes del negocio y de una manera clara reflejar las fortalezas de estas, lo cual ayuda a potenciar las probabilidades en el otorgamiento de los fondos.

El profesional de contaduría pública puede jugar un papel importante dentro de las PYMES al momento de gestionar la elaboración de una herramienta como el plan de negocios ya que posee los conocimientos técnicos para el desarrollo de las diversas partes del documento.

RECOMENDACIONES

Las PYMES deben contar con una cultura de planificación con la implementación de diversas herramientas para lograr potenciar sus operaciones y generar crecimiento en su estructura, esto contribuye al incremento de valor en la economía del país.

La implementación del plan de negocios adecuado a la estructura organizativa de las PYMES ayuda a potenciar el crecimiento de las operaciones, marcando un camino a seguir en la gestión financiera, adicionalmente la herramienta puede condensar los aspectos esenciales de la empresa al momento de gestionar una solicitud de financiamiento.

El profesional de contaduría pública posee el conocimiento técnico para gestionar la creación del documento como el plan de negocios, con la implementación de una guía de elaboración se puede contribuir a que las PYMES tengan al alcance de sus manos una herramienta de este tipo lo cual facilita el desarrollo en sus actividades.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Central de Reserva. (2018). *Boletín económico BCR*.
<https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1610701248.pdf>

Romero, O., Hidalgo, A., & Correa, H. (2018). *Plan de Negocios. Un enfoque práctico en el sector comercio*. UTMACH.

Cabrera Elibeth. (2020, 27 agosto). *Control en la empresa. Qué es, importancia, principios, proceso básico, ámbitos, técnicas*. Recuperado de
<https://www.gestiopolis.com/control-como-funcion-administrativa-en-la-empresa/>

Financiamiento a la inversión de las pequeñas y medianas empresas: el caso de El Salvador. (2010). *CEPAL*, 38–52.

Firempresa. (2022). Firempresa. <https://www.firempresa.gob.sv/>

El Diario de Hoy. (2022, 9 enero). *El sistema bancario prestó \$1,038.5 millones más en 2021*. [elsalvador.com. https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/economia-abansa/916399/2022/#:~:text=Cuentas%20corrientes%20y%20de%20ahorro,datos%20de%20Abansa%20a%20noviembre](https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/economia-abansa/916399/2022/#:~:text=Cuentas%20corrientes%20y%20de%20ahorro,datos%20de%20Abansa%20a%20noviembre).

Ruth, R. (2007). *Propuesta para el desarrollo programático de la Asignatura contabilidad financiera i, de la carrera Licenciatura en contaduría pública de la facultad Multidisciplinaria oriental de la universidad de El Salvador*. Universidad de El Salvador

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO No. 1 Criterios para clasificar el tamaño de las empresas en El Salvador.

ANEXO No. 2 Matriz de guía de preguntas y respuestas obtenidas.

ANEXO No. 3 Entrevista con la gerencia.

ANEXO No. 4 Checklist de documentación.

ANEXO No. 5 Esquema para elaboración del plan de negocio.

ANEXO 1:

CRITERIOS PARA CLASIFICAR EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS EN EL SALVADOR.

Criterio	Tamaño de empresa	CEPAL		CONAMYPE	MINISTERIO DE ECONOMÍA		SUPERINTENDENCIA DEL SISTEMA FINANCIERO	
		Desde	Hasta	Hasta	Desde	Hasta	Desde	Hasta
Ventas brutas anuales	Emprendimiento de iniciativas económicas	N/A	N/A	Hasta \$ 5,174.19	N/A	N/A	Hasta \$ 5,715.00	
	Microempresa	\$ 0.00	\$ 144,600.00	Hasta 482 salarios mensuales de mayor cuantía	N/A	N/A	Hasta \$ 100,000.00	
	Pequeña	\$144,600.01	\$ 1,445,100.00	Más de 482 y hasta 4,817 salarios mensuales de mayor cuantía	N/A	N/A	Hasta \$1,000,000.00	
	Mediana	\$ 1,445,100.01	\$ 7,000,000.00	N/A	Hasta \$7,000,000.00		Hasta \$ 7,000,000.00	
	Grande	Más de \$ 7,000,000.00		N/A	Más de \$ 7,000,000.00		Más de \$ 7,000,000.00	
Número de trabajadores	Emprendimiento de iniciativas económicas	N/A	N/A	Trabajadores no remunerados	N/A	N/A	Trabajadores no remunerados	
	Microempresa	1	10	Hasta 10	N/A	N/A	Hasta 10	
	Pequeña	11	50	Hasta 50	N/A	N/A	Hasta 50	
	Mediana	51	100	N/A	Hasta 100		Hasta 100	
	Grande	Más de 100		N/A	Más de 100		Más de 100	

Matriz de guía de preguntas y respuestas obtenidas.

Entrevista a las PYMES

N°	Sección	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
1	Perfil del entrevistado	¿Cuántos años tiene de experiencia en el desarrollo de su negocio?	23 años	Más de 30 Años	35 Años
2	Las PYMES	Describa cuáles son las funciones que desarrolla dentro del negocio	Elaboración de presupuestos Autorización de planilla Cotización de materias primas Administración del personal	Decisiones en compras de mercadería con proveedores del exterior.	Finanzas
3		¿Qué tipo de financiamiento fue necesario para poder iniciar sus operaciones?	Fondos propios	Fondos propios	Fondos propios
4		Al momento de contratar personal del área administrativa y financiera ¿Qué tipo de evaluaciones y requisitos les son solicitados?	Experiencia en trabajos similares Conocimiento de normativa contable Evaluación escrita a cerca de conocimientos en el negocio	Experiencia en el área, prueba de polígrafo, y referencias de trabajos anteriores.	Experiencia, responsabilidad, confianza, lealtad
5		¿Qué tipo de normativa conoce que se utiliza para la preparación y presentación de los estados financieros?	Ninguna	NIIF Pymes	Ninguna
6		¿Qué tipo de información financiera utiliza el negocio para la toma de decisiones? * Estados financieros * Flujo de caja	Presupuestos para cada proyecto a ejecutar	Flujos de caja, proyecciones	Estados financieros, presupuestos, reportes financieros

N°	Sección	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
		* Presupuestos * Proyecciones * Reportes financieros * Otros, explique			
7		¿Qué métodos de evaluación utiliza el negocio al momento de analizar su situación actual financiera y económica?	Ninguno	Ninguno	Estados de resultados
8		Si el negocio utiliza algún método de evaluación ¿Con qué frecuencia el negocio mide el comportamiento de la situación real durante el año?	Ninguno	Ninguno	Cada mes
9		¿Cuál es la principal fuente de financiamiento para el crecimiento y desarrollo del negocio?	Financiamiento con un banco	Préstamos bancarios	Fondos propios
10		¿Al momento de dar cumplimiento a los compromisos a corto plazo del negocio se considera la situación financiera?	Si se toma en cuenta ya que cuando hay posibilidad se abona más al préstamo	Se revisa disponibilidad bancaria para el pago de proveedores cada semana.	Si
11		¿Cuáles son las políticas y procedimientos que posee el negocio para la administración adecuada y el destino de los préstamos?	En las ocasiones que se han obtenido financiamientos se hace presupuesto para la distribución de los fondos	No existen políticas establecidas para la distribución, pero se utiliza más que todo para la importación de mercadería.	Uso adecuado de los fondos se da prioridad a las necesidades próximas
12		Si alguna vez ha solicitado financiamiento en alguna institución del sistema financiero y obtuvieron respuesta favorable, relate brevemente cómo fue la experiencia.	Fue un trámite que se tardó un mes aproximadamente y pidieron una gran lista de requisitos y había que ir al banco varias veces a la semana, pero finalmente no	Por contar con muchos años en desarrollo a la empresa le fue de mucha ayuda las utilidades presentadas en Estados Financieros pero se tardó para la revisión de los requisitos solicitados.	Se cubre con la lista de requisitos solicitados, presentando en los resultados de la entidad un buen margen de utilidad y así poder cumplir.

N°	Sección	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
			desembolsaron el efectivo		
13		Si alguna vez solicitaron financiamiento y les fue negado; describa su experiencia y los criterios que influyeron en la negación de este.	En una ocasión solicitamos financiamiento a una cooperativa, también se tardó alrededor de un mes pero al final fue negado por que no estábamos solventes en el Ministerio de Hacienda y para volver a intentar teníamos que esperar por lo menos 6 meses	En los últimos años ha sido negativo ya que la empresa ha disminuido en sus operaciones y bajo la categoría de crédito.	Por falta de liquidez del negocio, no se cuenta con una garantía para el crédito
14	Plan de negocios	¿Cuál de los problemas financieros ha afectado más al negocio y describa brevemente cómo les afectó? * Incremento en precios * Crisis económica * Temis políticos * Estancamiento de la economía * Disminución en ventas	*Incremento de precios en materia prima: Los clientes querían que se les mantuvieran los precios que se daban antes de la pandemia, cuando los precios actuales tienen un incremento aproximado del 50%	Incremento en precios de flete por importación por más del 25%, los precios aumentaron un 20% más a raíz de la pandemia, y la disminución de ventas por pérdida de clientes.	Incremento en precios, disminución de ventas
15		De acuerdo con su experiencia, describa los conocimientos que posee para la elaboración de un plan de negocios.	Ninguno	Ninguno	Ninguno

N°	Sección	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
16		<p>¿Alguna vez ha participado en capacitaciones relacionadas al plan de negocio?.</p> <p>Si su respuesta es afirmativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Mencione los temas desarrollados * Quién incurrió en los costos por la capacitación * Por qué considera que es de importancia recibir esa clase de conocimiento <p>Si su respuesta es negativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Cuáles conocimientos considera importantes en la elaboración de un plan de negocio para un mejor manejo de las PYMES * En su opinión, describa el por qué sería importante recibir información y capacitación para el diseño de un plan de negocios que se ajuste a las necesidades de la empresa * De acuerdo a su criterio, quién debería asumir los costos de capacitar al personal en el manejo de planes de negocio. 	<p>No he participado en capacitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Control y administración de los recursos financieros *Para una mejor administración de los recursos financieros y administración del personal y para incrementar las ventas *La empresa debería asumir los costos de capacitar al personal 	<p>No he participado, pero es de gran importancia tanto para mi persona como el encargado de finanzas reciba capacitaciones para poder diseñar un plan de negocios que se acople a nuestras necesidades</p>	<p>No se ha participado.</p> <ul style="list-style-type: none"> *cualquier conocimiento nuevo es de gran importancia *Para seguir conocimientos que ayuden al crecimiento del negocio *Deberían asumir el costo los propietarios del negocio
17		<p>¿Describa brevemente por qué considera que es importante que las empresas tengan un plan de negocios?</p>	<p>Para dar un mejor servicio a los clientes y generar mayor satisfacción y que ellos recomienden nuestros servicios y como resultado incrementar las ventas.</p>	<p>Es importante ya que sirve en la distribución adecuada de los recursos y así enfocarse en las áreas que tienen dificultades</p>	<p>Para que el negocio obtenga mejores resultados.</p>

N°	Sección	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
18		De acuerdo con su criterio, cómo favorece a la empresa contar con un plan de negocios que contribuya a un mejor rendimiento de sus actividades.	Obtener conocimientos que contribuyan a mejorar la administración, a controlar de manera adecuada las finanzas y por ende brindar un mejor servicio a los clientes.	De mucha utilidad para administrar de mejor manera y para poder estar preparados para cualquier acontecimiento.	Para hacer crecer el negocio y mejorar financieramente.

Entrevista a personal de una entidad financiera.

N°	Sección	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
1	Perfil del entrevistado	¿Cuál es su formación académica?	Postgrado en finanzas, Licenciatura en Administración de Empresas.	Licenciatura en Contaduría Pública, postgrado finanzas, postgrado en desarrollo de proyectos.	3er año Licenciatura en Administración de Empresas.
2		¿Cuántos años tiene laborando en la presente institución y bajo el presente cargo?	11 Años	En el banco 13 años, en el cargo actual 6 años.	6 Años
3		De manera breve ¿Cuáles son sus facultades y actividades principales que se desarrollan en su cargo?	Riesgo de crédito, evaluaciones para aprobación de créditos.	Evaluación del riesgo de crédito en el origen del crédito, evaluación técnica y financiera para la aprobación de crédito.	Prospectar clientes con necesidades financieras y asesoramiento de clientes.

N°	Sección	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
4	Las PYMES	¿Cuál es el papel que considera juegan las PYMES en la economía de El Salvador?	Las PYMES son el motor de la economía, por lo tanto son de gran importancia para el país.	De suma importancia, las PYMES son las que dinamizan la economía en los mercados emergentes, generación de empleo como indicador de la macroeconomía, aspecto clave en el consumo.	Es un papel importante para el país, con una alta participación en la economía.
5		¿Cuáles factores afectan el acceso de las PYMES al financiamiento por parte de la Banca Formal (Privada y Estatal)?	Formalización del cliente, que llene los requisitos y complemente las evaluaciones.	En relación a los ciclos económicos, la apertura a mercados informales va a depender del apetito de riesgo del sector financiero. Enfoque de la banca privada que tiene participación extranjera. Información confiable del cliente.	La falta de asesoría contable, mantener un perfil informal por temas tributarios, la falta de organización.
6		Según sus impresiones ¿A qué se debe que las PYMES recurren a asociaciones cooperativas, entidades financieras no reguladas e inclusive a usureros para la adquisición de un financiamiento?	Debido al rechazo en la banca privada y estatal, buscan este crédito aunque sea tasa alta, pero ésta les ayuda a generar un récord crediticio y les ayuda a optar con la banca.	Es el riesgo, los requisitos por las entidades reguladas, facilidades en el requerimiento de información por parte de las entidades no reguladas. Las afectaciones con las altas tasas para PYMES.	La falta de planificación y organización, la urgencia de los negocios y limitantes en el asesoramiento, la burocracia en el requerimiento de información y toma de decisiones precipitadas.

N°	Sección	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
7		¿Cómo catalogaría la creación de nueva legislación en materia de apoyo a las PYMES y cuál considera es el mayor aporte al sector con relación a las fuentes de financiamiento?	Elaborar modelos de análisis de acuerdo con cada actividad, con estudios que sean procesos para guiar todo tipo de entidad.	Son buenos ejercicios y van a depender de la obtención de fondos, la adquisición de recursos con buenas condiciones (tasa) van a generar mayor impacto.	Son de buen apoyo para el sector, falta de impulso de líneas de financiamiento para sectores específicos con recursos públicos.
8		¿Cuáles acciones considera, ha tomado el sistema financiero para la apertura en sus políticas para homologarse a la nueva legislación con relación al apoyo de las PYMES?	Regulación de las tasas de usura, normalización de categoría de riesgos.	La banca busca la competencia, los buenos resultados de otras instituciones financieras no reguladas, dan señales de nuevos mercados para la banca.	Se ha generado inclusión en las nuevas líneas de financiamiento, se han creado líneas especiales para el apoyo de diversos sectores, línea para la usura.
9		¿Cuál considera es el mayor aporte a la inclusión por parte del sistema financiero para con las PYMES luego de la pandemia COVID-19?	Programas con BANDESAL y Banco Hipotecario, creando capital de trabajo para que los negocios pagaran planillas y proveedores.	Creación de líneas de capital de trabajo, creación de fideicomisos, arreglos de pago para deudas bancarias, periodos de gracia.	Flexibilidad en el manejo de las categorías de riesgos, evitar deterioro en la calificación de riesgos.
10		¿Qué acciones ha realizado la institución financiera en cuanto a programas de apoyo para las PYMES?	Por ser una institución, es semiestatal apegada a la ley de parte del gobierno central.	Líneas específicas para apoyo de los sectores de la economía.	Educación financiera, líneas especiales de financiamiento, escuela de negocios, talleres y otros.

N°	Sección	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
11	El Plan de Negocios	Para efecto de evaluar la posición financiera de una PYME, ¿En qué medida el plan de negocios podría condensar los aspectos esenciales de una entidad al momento de realizar una solicitud de financiamiento?	Es una herramienta importante, ya que, muestra con más facilidad para evaluar la capacidad de pago y el crecimiento que la entidad pudiese obtener.	Es de importancias, porque si se pueden condensar los diversos aspectos, conocer el enfoque de una solicitud de financiamiento, tener claro el mercado, costos, ventajas de sus productos, proyecciones, capacidad y rentabilidad.	Es de gran apoyo porque se detalla la ruta a seguir para buscar las mejores alternativas de financiamiento.
12		¿Cuáles considera son las partes más importantes dentro de un plan de negocios para evaluar la factibilidad de un financiamiento?	Misión, visión, ingresos, costos y gastos debidamente identificados, proyectar el crecimiento considerando factores como tipos de venta.	Elaboración de flujos, análisis de rentabilidad, período de recuperación, competencia, situación del mercado.	La parte financiera de costos y proyecciones, análisis del mercado, estrategias de publicidad, catálogo de productos.
13		¿Cuáles son las mayores limitaciones que tienen las PYMES con relación a la capacidad y conocimientos técnicos para el desarrollo de un plan de negocios?	Las PYMES son la mayoría familiares, por lo que no consideran los cambios por completo, además, miedo al momento de formalizarse, pago de impuestos, crearse una cultura financiera.	Son varias limitantes: falta de conocimiento contable y financiero, carencia de estudios superiores, asesoría legal, orientación estratégica.	La mentalidad de ver la planificación como un gasto más que una inversión, se apoyan en la experiencia y que todo se ha venido haciendo de una manera, cambio de paradigma, falta de cultura de planificación y organización.

N°	Sección	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
14		¿En qué medida la presentación de un plan de negocios aumenta las posibilidades para las PYMES en la obtención del financiamiento?	Lo potencia a un 50%	La probabilidad se eleva a partir de la calidad del documento, ya presentarlo le ayuda, pero hay que contrastarlo.	Es de mucha ayuda, porque se establecen proyecciones para ver hacia dónde va el cliente.
15		¿Qué acciones realiza la institución financiera como programas de asesoramiento para las PYMES al momento de gestionar un financiamiento?	Acompañamiento mensual, semestral a cierta clase de clientes.	Asesoramiento de las áreas de negocios, paso a paso para la obtención de financiamiento, solicitud de documentación.	Asesorías en página web con una guía para gestionar un financiamiento y más de 10 líneas especiales de crédito.
16	El Profesional de la contaduría pública	En base a su experiencia ¿Qué tipo de profesionales se adapta mejor dentro de las PYMES al momento de gestionar una solicitud de financiamiento?	Profesionales con conocimientos en el área de negocio, contadores públicos, economistas, administradores de empresas.	Los contadores graduados se adaptan de buena manera en la preparación de la información, pero sin el apoyo de la visión del dueño, no se traduce, colabora y comparte la visión, el apoyo se queda corto.	Administración de empresas, mercadeo y publicidad, abogados y contadores para la mediana empresa. Las Pequeñas son los mismos empresarios que gestionan la solicitud de financiamiento.
17		¿Cuál es el desempeño del contador público en las capacidades y conocimientos técnicos para la elaboración de un plan de negocios?	Fortalezas para hacer análisis e identificar las fortalezas, debilidades de las empresas, determinar la factibilidad, es de gran importancia.	Si tiene la capacidad y depende del insumo del empresario, que se comparta la visión de la compañía y la comprensión del enfoque del negocio.	El contador tiene los conocimientos para gestionar el plan, conocimiento de costos, proyecciones, etc.; Las deficiencias podrían ser en temas de mercadeo.

N°	Sección	Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
18		¿Considera que el contador público tiene el suficiente respaldo técnico financiero al momento de gestionar una solicitud de financiamiento?	Al momento de las solicitudes se identifica que se comunique con el contador, ya que, es el que conoce cada movimiento de la empresa.	Dependerá del nivel de estudios superiores, pero si no se especializa, va a depender de estudios adicionales que vayan fortaleciendo los conocimientos financieros.	Si tiene la capacidad, porque conoce las necesidades del negocio y que es lo que necesita para crecer, sabe la radiografía de la empresa.
19		¿Qué margen de oportunidad considera que existe para el asesoramiento de entidades PYMES por parte del profesional de contaduría pública?	40% -50%	Tiene que buscar especializarse, estudios adicionales en asesoría, máster en administración de empresas.	Tiene un alto margen para que el contador pueda ejercer labores de asesoramiento, por ser expertos en aspectos cuantitativos.

ENTREVISTA CON LA GERENCIA

Objetivo: Obtener información sustancial sobre la empresa para el desarrollo de un plan de negocio con los aspectos esenciales de las operaciones, análisis de mercado y aspectos financieros.

A. Descripción de la empresa

1. Nombre de la empresa:
2. Giro:
3. Descripción breve de la empresa:
4. Descripción breve de la estructura de la empresa (nombre del propietario o participación de los accionistas):
5. Mencione la estructura organizativa de la empresa (organigrama)
6. Cuanto tiempo tiene de funcionamiento:
7. Ubicación geográfica de la empresa y describa brevemente cuáles son los beneficios que tiene el lugar ej. Amplio parqueo, situado a la vista, lugar céntrico, etc.
8. Misión y visión (si posee)
9. Describa brevemente las áreas clave que ayudan a dar cumplimiento de los objetivos de la empresa.
10. Productos o servicio que ofrece (En esta sección, se deberá describir brevemente los productos y servicios a ofrecer, sin entrar en mayores detalles, ya que este tema se amplía en la sección del análisis de mercado.
11. Describa brevemente las necesidades de financiamiento que se han presentado en el último año.

B. Análisis del mercado

12. Detalle cuales son las 2 empresas que considera son la principal competencia y en qué aspectos se asemeja a su empresa (productos, servicios, atención al cliente, etc.)
13. Mencione detalladamente la línea de productos o servicios, así como las especificaciones y las presentaciones, combinaciones posibles, la forma de entrega a los clientes, los beneficios económicos por los usos del producto y detalle de los servicios que se prestan, los servicios que prestan. (según aplique a la empresa)
14. Describa brevemente cual es el segmento donde están enfocados los esfuerzos de mercadeo.
15. Describa cual es el perfil de cliente (tipo de productos o servicios que consumen y cualquier característica que ayude a conocer el cliente)
16. Mencione detalladamente cuales son las políticas o estrategia que la empresa utiliza para definir los precios de venta o servicio que brinda.
17. Mencione cuales son las estrategias y medios que utiliza para hacer publicidad a los productos o servicios que ofrece la empresa.
18. Describa a detalle cuales son los principales procesos de producción o áreas para brindar el servicio a los clientes.

C. Aspectos financieros

19. La empresa cuenta con presupuestos de ventas y compras
20. Se cuenta con políticas de crédito a clientes
21. Se lleva información financiera de conformidad a la normativa contable requerida
22. Cuáles son las fuentes de financiamiento
23. Cuáles son las proyecciones en las operaciones en el corto plazo

CHECK LIST DE DOCUMENTACIÓN

Objetivo: Documentar la información de respaldo para la elaboración del plan de negocio y sustentar los aspectos que se detallan en el mismo, dicha información podrá servir de anexos en el plan de negocio o inclusive formará parte del requerimiento que se realice por parte de los destinatarios finales del documento como lo puede ser una entidad bancaria en el proceso de financiamiento.

- ❖ Escritura de constitución de la empresa
- ❖ Cualquier modificación al pacto social de la empresa (en caso exista)
- ❖ Matrícula de comercio vigente de la empresa
- ❖ NIT de la empresa
- ❖ Declaraciones de ISR de los últimos años
- ❖ Declaraciones de IVA de los últimos años
- ❖ Declaraciones de Pago a Cuenta de los últimos años
- ❖ Dictamen del Auditor Externo de los últimos años
- ❖ Presupuestos de ventas, compras, etc.
- ❖ Proyecciones de ventas
- ❖ Flujos de caja proyectados
- ❖ Políticas de cuentas por cobrar (en caso se posean)

ESQUEMA PARA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

Objetivo: Proporcionar a las empresas PYMES una guía de elaboración de un plan de negocios para que pueda ser implementada como herramienta de gestión y control financiero en sus operaciones, sea esta el marcar un camino a seguir o respaldar una operación de financiamiento ante una entidad bancaria.

<p>FORMULARIO PLAN DE NEGOCIO</p> <p>TU LOGO AQUÍ</p> <p>NOMBRE DE LA EMPRESA</p> <p>FECHA DE ENTREGA</p> <p>Resumen ejecutivo</p> <p>Descripción de la empresa: nombre, giro, tiempo de funcionamiento, ubicación y estructura legal de la empresa.</p>
--

Productos y mercado objetivo: principales productos, quienes serán y donde estarán los clientes, quiénes serán los proveedores, proceso de obtención de materia prima, tamaño del mercado, participación de mercado al final del primer año, etc.

Principal ventaja de la empresa: en qué será mejor que el resto de las empresas, cómo competirá, qué ganarán los distribuidores o los clientes finales por consumir sus productos.

Datos financieros: inversión inicial, capital de trabajo necesario durante el primer año, Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), período de recuperación de la inversión, rendimiento sobre la inversión o cualquier otro dato que se considere importante.

Descripción de la empresa

Misión: debe dejar claro lo que la empresa hace, para quién lo hace y en qué deberán ser los mejores para competir contra el resto de las empresas.

Visión: debe definir lo que la empresa llegará a ser y el período de tiempo en el que lo piensa realizar.

Objetivos: pueden ser administrativos, financieros o de crecimiento de la organización y deberán ser medibles, alcanzables y específicos para el corto, mediano y largo plazo.

Valores: deberán definirse los valores que guiarán las conductas de los empleados y los mecanismos que se utilizarán para fin de estimular el desarrollo de dichos valores dentro de la organización.

Áreas clave: cuáles son las áreas críticas dentro de las operaciones de la empresa, y en qué forma contribuirá el control de estas áreas críticas a alcanzar los objetivos establecidos. Máximo 3.

Constitución legal de la empresa: deberá detallarse el nombre del propietario de la empresa o los nombres de los accionistas, así como las participaciones en el capital, además de las formas de sucesión de los principales cargos directivos. Deberá detallarse también, bajo las leyes de qué país está constituida la empresa y su pertenencia o afiliación a cámaras industriales o federaciones empresariales.

Ubicación física de la empresa: será conveniente dar una breve explicación de la conveniencia de estar ubicados en ese lugar y no en otro, especificando detalles como accesos, parqueos, centros urbanos o comerciales cercanos, puestos policiales, así como la disponibilidad de servicios como agua, teléfono, electricidad, internet, etc.

Organización de la empresa: deberá explicarse cómo estará organizada la empresa de acuerdo con los diferentes puestos de trabajo. De ser posible el empresario deberá presentar el diagrama de la organización de la empresa, a fin de ilustrar las relaciones existentes entre los puestos de trabajo. Será conveniente definir además, de

qué forma se enfrentarán posibles retiros de personal y cuál será el procedimiento utilizado para contratar nuevo personal.

Principales procesos: En esta etapa no es necesario describir el proceso mecánico, pero sí describir las principales etapas del proceso de fabricación, su duración y los principales insumos que se utilizarán en el proceso. Deberá demostrarse “que sabe cómo producir” (knowhow), el bien o servicio que se comercializará.

Análisis de mercado y la industria

Principales competidores: deberá hacerse énfasis en las principales empresas competidoras (2 ó 3), detallando sus principales líneas de productos, participación de mercado, número de vendedores, estrategias de ventas, condiciones comerciales que ofrecen a sus clientes, sistemas de distribución, precios de venta, posicionamiento de la empresa con los clientes, debilidades, etc.

Productos de la empresa: se detallan las diferentes líneas de productos y/o servicios que ofrecerá la empresa, así como sus especificaciones principales. Será importante incluir datos relacionados con el precio de venta, las presentaciones o modelos diferentes, las mezclas o combinaciones posibles, la forma de entrega a los clientes, los beneficios económicos por los usos del producto, los servicios post venta o de mantenimiento, las capacitaciones o asesorías que ofrece la empresa, etc.

Segmento objetivo: se deberá definir el segmento de mercado donde estarán enfocados los esfuerzos de mercadeo, dejando claro las razones por las que el

empresario ha decidido enfocar sus esfuerzos, en ese segmento objetivo en particular.

Razones podrían ser el ingreso económico, el volumen de compra, la ubicación, los usos del producto, una necesidad específica que no está siendo cubierta, etc.

Perfil del cliente potencial dentro del segmento objetivo: El perfil de los clientes estará relacionado con sus hábitos personales como por ejemplo el tipo de música que escuchan, aficiones que poseen, el tipo de vestido que utilizan, el grado de estudios o profesión, el tipo de productos que consumen y donde los consumen (supermercados, restaurantes, bares, tiendas, mercados populares, etc), los horarios en los que frecuentan ciertos lugares, etc.). En resumen, las características del cliente (o empresas) que comprarán los productos.

Definición de los precios de venta: deberá explicarse de forma breve, el mecanismo utilizado para definir los posibles precios de venta, así como su posicionamiento en relación con los precios de los principales productos con los que estará compitiendo. Será importante definir las políticas que tendrá la empresa sobre los precios de venta, descuentos, precios por volumen de compras, ofertas y promociones, precios de introducción, en los casos en que sea aplicable.

Medio(s) publicitario(s): se deberá explicar el medio a utilizar para enviar publicidad, como por ejemplo hojas volantes, correo directo, anuncios clasificados, anuncios radiales, muestras gratis, anuncios en televisión, charlas y capacitaciones, etc.

Deberá detallarse además cuándo y cómo será utilizado cada uno de los medios publicitarios, incluyendo un costo estimado del servicio.

Herramientas de ventas: deberá definirse todas las herramientas que estarán a disposición de los vendedores para captar los primeros clientes, como por ejemplo plazos de crédito, descuentos por pronto pago, descuentos por volumen de compras, cupones de descuento, muestras gratis. Además, deberá definirse todo el apoyo que recibirá de la organización para realizar su gestión, como por ejemplo visitas gerenciales, actividades de promoción con los clientes, patrocinios, viajes, etc.

Formas de ofrecer los productos: en esta sección deberá detallarse los medios utilizados para ofrecer los productos o servicios, como por ejemplo menús, catálogos, hojas de pedidos, dispensadores, etc.

Aspectos financieros

Situación actual de estados financieros: se deberá presentar el comparativo de al menos tres años del balance general y estado de resultado para la realización de análisis vertical y horizontal para establecer un comportamiento de las operaciones de la empresa.

Índices financieros: se deberá calcular las principales ratios financieros de la empresa en cuanto a apalancamiento, rentabilidad, liquidez y solvencia para determinar el estado actual de la empresa.

Presupuestos y proyecciones: presentar las estimaciones futuras de la entidad en cuanto a las ventas que se proyectan y lo que representarán en el requerimiento de compras y necesidades de financiamiento.

Flujos de caja: realizar escenarios sobre las operaciones para establecer el flujo de efectivo que se proyectan con las nuevas inversiones, presentar los ingresos, costos, gastos, impuestos y carga financiera.

Justificación del financiamiento: se deberá soportar cualquier requerimiento de financiamiento a partir de las necesidades reales y la solicitud del financiamiento adecuado.