

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**“ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA MEDIANA EMPRESA FABRICANTE DE PRODUCTOS DE CONCRETO EN LOS DEPARTAMENTOS DE SAN SALVADOR Y LA LIBERTAD”: CASO ILUSTRATIVO**

**INFORME FINAL**

**PRESENTADO POR:**

**ARTEAGA MIGUEL, STANLEY ROBERTO**

**BOLAÑOS HERNÁNDEZ, EDWIN ANTONIO**

**FLORES ALVARADO, JOSÉ ARNULFO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AGOSTO 2014**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rector: Ing. Mario Roberto Nieto Lovo**

**Secretario: Dra. Ana Leticia de Amaya**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**Decano: Master Roger Armando Arias Alvarado.**

**Secretario: M.B.A José Ciriaco Gutiérrez Contreras.**

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

**Licenciado Rafael Aristides Campos**

**Licenciado David Mauricio Lima Jaco**

**Master Jorge Antonio Venavides Trejo (Docente Asesor)**

**AGOSTO 2014**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## AGRADECIMIENTOS

*“He peleado la buena batalla, he acabado la carrera...”* y agradezco haber contado durante toda esta etapa con el apoyo incondicional de **MIS PADRES, DALILA ELIZABETH MIGUEL Y ROBERTO ARTEAGA**, quienes a través de sus oraciones y apoyo económico impulsaron mi formación académica. También doy las gracias a **MIS TÍAS Y HERMANOS** por el amor y comprensión que me brindaron en mi etapa de estudios. Asimismo agradezco a **PRISCILA CRUZ JURADO E IVÁN HERNÁNDEZ CRUZ**, por la hospitalidad y colaboración que me ofrecieron en el tiempo en que desarrolle el trabajo de graduación. De igual manera agradezco a **MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS**, con quienes compartí las aulas y todas las dificultades y satisfacciones que se obtienen en una carrera universitaria. **A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO DE GRADUACIÓN, EDWIN Y ARNULFO** por sus ingeniosos aportes a lo largo de todo este proceso de investigación. Durante los últimos dos años de esta fase de mi vida conté con el apoyo de **MI NOVIA Y MEJOR AMIGA SABRINA KATIANA ORANTES ARÉVALO**, a quien agradezco todos sus consejos y oraciones, ya que me motivo a ser el mejor y buscar siempre la excelencia. Agradezco infinitamente a **DIOS**, quien ha sido el principio y fin de esta y todas las etapas de mi vida y es el Administrador por excelencia, por sostenerme, darme la fuerza y sabiduría necesaria para culminar mi carrera. Con Él todo es posible. *“Porque de Él, y por Él, y para Él, son todas las cosas. A Él sea la gloria por los siglos. Amen”*

**Stanley Roberto Arteaga Miguel**

Primeramente agradezco a **DIOS TODOPODEROSO** por haberme permitido realizar mi carrera profesional dotándome del razonamiento y paciencia necesarios para comprender y superar cada prueba, por darme salud y fuerzas para llegar hasta la meta y por rodearme de una familia maravillosa que ha estado conmigo en todo momento. **A MI MADRE MARÍA HERNÁNDEZ DE BOLAÑOS**, por buscar mi felicidad por encima de todo y darme su apoyo incondicional en mis dificultades, por brindarme su amistad, confianza y cariño sinceros y ser un excelente ejemplo como persona, y por aconsejarme y estar conmigo siempre sin importar los resultados de mis actos, **A MI PADRE JOSÉ GUMERCINDO BOLAÑOS**, por ser mi modelo a seguir, por convertirse en un amigo en quien siempre he podido confiar y por su apoyo económico y todas las enseñanzas de vida que me ha dado que fueron esenciales para poder culminar mis estudios universitarios. **A MIS HERMANAS CAROLINA BOLAÑOS Y WENDY BOLAÑOS**, por estar siempre pendientes de mi y darme ánimos para seguir adelante, y por colaborarme cada vez que necesité de su ayuda. **A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**, les agradezco por su amistad y dedicación que hicieron posible la realización de este trabajo.

**Edwin Antonio Bolaños Hernández**

Agradezco a **DIOS** por darme fuerzas, sabiduría, paciencia y valentía para lograr una de mis metas. **A MI FAMILIA** por brindarme su esfuerzo, cariño, confianza y apoyo incondicional para realizar este sueño. **A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS** por su cariño y confianza. **A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO DE GRADUACIÓN** por su amistad y confianza.

**José Arnulfo Flores Alvarado**

**A NUESTRO ESTIMADO ASESOR DE TESIS: Msc. JORGE ANTONIO VENAVIDES TREJO**; por los conocimientos transmitidos, amistad, constante paciencia, comprensión, tolerancia, apoyo y por alentarnos constantemente a mejorar como profesionales.

**A DE LA PEÑA S.A. DE C.V.** por brindarnos la confianza y permitirnos llevar a cabo el presente trabajo de investigación en tan prestigiosa entidad.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	I
INTRODUCCIÓN .....	III
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>“GENERALIDADES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CONCRETO EN LOS DEPARTAMENTOS DE SAN SALVADOR Y LA LIBERTAD, MARCO TEÓRICO SOBRE EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS Y TOMA DE DECISIONES”.</b>	
<b>A. GENERALIDADES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS .....</b>	<b>1</b>
1. ANTECEDENTES .....	1
2. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN .....	2
3. CARACTERÍSTICAS .....	3
4. DEFINICIÓN .....	3
<b>B. GENERALIDADES SOBRE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CONCRETO. ....</b>	<b>4</b>
1. DEFINICIÓN .....	4
2. CLASIFICACIÓN .....	4
3. CARACTERÍSTICAS .....	4
4. PRINCIPALES PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA.....	5
5. MARCO LEGAL .....	5
6. MARCO INSTITUCIONAL .....	10
<b>C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA DE LA PEÑA S.A. DE C.V. ....</b>	<b>12</b>
1. ANTECEDENTES .....	12
2. OBJETIVOS .....	12
3. POLÍTICAS .....	12
4. VALORES.....	13
5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL.....	14
5.1. Organigrama .....	14
5.2. Funciones .....	15
6. PRODUCTOS QUE OFRECE.....	16
7. PROVEEDORES .....	16
8. RECURSOS.....	17
<b>D. GENERALIDADES DEL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS .....</b>	<b>18</b>
1. DEFINICIÓN DE ANÁLISIS .....	18
2. DEFINICIÓN DE INTERPRETACIÓN .....	18
3. DEFINICIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.....	19
3.1. Balance General .....	19
3.2. Estado de Resultados .....	19
4. DEFINICIÓN DEL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS .....	20
4.1. Concepto .....	20
4.2. Importancia .....	20
4.3. Objetivos.....	21

5.	MÉTODOS DE ANÁLISIS FINANCIERO.....	22
5.1.	Análisis Cualitativo .....	22
5.1.1.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter .....	22
5.1.2.	Análisis Político, Económico, Socio-cultural y Tecnológico ( PEST) .....	24
5.2.	Análisis Cuantitativo .....	26
5.2.1.	Método Horizontal .....	26
5.2.1.1.	Método de Base Común.....	26
5.2.1.2.	Método Año Base.....	27
5.2.1.3.	Método Comparativo (Aumentos o Disminuciones).....	27
5.2.1.4.	Método Combinado .....	27
5.2.2.	Método de Análisis Vertical .....	28
5.2.2.1.	Método de Razones Simples .....	28
a)	Razones de Liquidez.....	30
b)	Razones de Actividad o Gestión de Activos .....	31
c)	Razones de Endeudamiento o Apalancamiento .....	33
d)	Razones de Rentabilidad.....	34
e)	Razones de Mercado.....	34
6.	TOMA DE DECISIONES.....	35
6.1.	Definición.....	35
6.2.	Características .....	36
6.3.	Tipos .....	36
6.3.1.	Decisiones programadas .....	36
6.3.2.	Decisiones no programadas.....	36
6.4.	Proceso .....	37

## CAPÍTULO II

**“DIAGNOSTICO DEL MODELO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS DE LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CONCRETO EN LOS DEPARTAMENTOS DE SAN SALVADOR Y LA LIBERTAD”.**

A.	IMPORTANCIA .....	38
B.	OBJETIVOS .....	38
C.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
1.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	39
1.1.	Análisis.....	40
1.2.	Síntesis.....	40
2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	41
3.	TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	41
4.	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	41
4.1.	Primarias .....	41
4.2.	Secundarias .....	42
5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	42
5.2.	La Encuesta .....	42
5.3.	La Entrevista .....	42
6.	UNIDADES DE ANÁLISIS.....	42
7.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
8.	DETERMINACIÓN DE UNIVERSO Y MUESTRA.....	43

8.2.	Universo .....	43
8.3.	Muestra .....	43
9.	LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	43
10.	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	44
11.	“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN RELACIÓN AL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA MEDIANA EMPRESA FABRICANTE DE PRODUCTOS DE CONCRETO EN LOS DEPARTAMENTOS DE SAN SALVADOR Y LA LIBERTAD” .....	44
A.	FILOSOFÍA GENERAL DE LA EMPRESA .....	44
1.	Misión .....	44
2.	Visión.....	45
3.	Valores organizacionales.....	45
4.	Objetivos financieros organizacionales .....	46
5.	Políticas financieras .....	47
6.	Estrategias financieras .....	47
B.	LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER .....	48
7.	Poder de negociación de los proveedores .....	48
8.	Poder de negociación de los clientes .....	48
9.	Amenaza de productos sustitutos .....	49
10.	Amenaza de nuevos entrantes .....	49
11.	Rivalidad de los competidores existentes .....	50
C.	ANÁLISIS POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIO CULTURAL Y TECNOLÓGICO .....	50
12.	Factores Políticos .....	50
13.	Factores económicos .....	51
14.	Factores socio culturales .....	51
15.	Factores tecnológicos .....	52
D.	RAZONES FINANCIERAS .....	52
16.	Liquidez .....	52
17.	Rentabilidad .....	53
18.	Endeudamiento .....	54
19.	Actividad.....	54
12.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	55
12.2.	Conclusiones .....	55
12.3.	Recomendaciones .....	58

### CAPÍTULO III

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS DE LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CONCRETO EN LOS DEPARTAMENTOS DE SAN SALVADOR Y LA LIBERTAD”.**

A.	OBJETIVOS DEL MODELO .....	62
1.	GENERAL .....	62
2.	ESPECÍFICOS .....	62
B.	JUSTIFICACIÓN .....	63
C.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.....	63
1.	FUNCIONES DE LOS PRINCIPALES PUESTOS A DESEMPEÑAR.....	64

2.	ORGANIGRAMA PROPUESTO A LA EMPRESA DE LA PEÑA S.A. DE C.V. ....	67
<b>D.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES. ....</b>	<b>68</b>
1.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA .....	68
2.	MÉTODOS DE ANÁLISIS CUALITATIVOS.....	69
2.1.	Las Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	69
2.2.	Análisis Político, Económico, Social Cultural y Tecnológico. ....	71
3.	MÉTODOS DE ANÁLISIS CUANTITATIVO .....	72
1.	Método de análisis vertical .....	72
1.1.	Método de razones simples.....	72
2.	Métodos de Análisis Horizontal.....	82
2.1.	Método de tendencias de razones simples .....	83
2.2.	Método de base común .....	90
2.3.	Método de Año Base .....	97
2.4.	Método Combinado .....	104
2.5.	Método de Variaciones Anuales .....	111
4.	CONCLUSIONES.....	118
5.	RECOMENDACIONES.....	119
<b>E.</b>	<b>PLAN DE CAPACITACIÓN. ....</b>	<b>121</b>
1.	INTRODUCCIÓN.....	121
2.	OBJETIVOS DEL PROGRAMA .....	121
3.	RECURSOS.....	122
4.	SECCIONES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN .....	123
5.	PRESUPUESTO .....	133
<b>F.</b>	<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS .....</b>	<b>134</b>
1.	INTRODUCCIÓN.....	134
2.	OBJETIVOS .....	134
3.	RECURSOS.....	134
4.	ÉTAPAS DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	135
5.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DEL MODELO ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.....	137
<b>E.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>138</b>

## ANEXOS

**Anexo 1: Listado** de Medianas Empresas Fabricantes de Productos de Concreto.

**Anexo 2: MATRIZ DE CONGRUENCIA:** "Análisis financiero aplicado a la mediana empresa dedicada a la fabricación de productos de concreto en los departamentos de San Salvador y la Libertad.

**Anexo N° 3:** Tabulación del cuestionario.

**Anexo N° 4:** Guía de entrevista.

**Anexo n° 5:** Cuestionario.

**Anexo 6:** Estados Financieros periodo 2009-2013 de la empresa De La Peña S.A. de C.V.

## LISTADO DE TABLAS Y GRÁFICOS

### TABLAS

TABLA 1.....	2
TABLA 2.....	4
TABLA 3.....	29
TABLA 4.....	72
TABLA 5.....	83
TABLA 6.....	85
TABLA 7.....	87
TABLA 8.....	88
TABLA 9.....	90
TABLA 10.....	94
TABLA 11.....	97
TABLA 12.....	101
TABLA 13.....	104
TABLA 14.....	108
TABLA 15.....	111
TABLA 16.....	115
TABLA 17.....	123
TABLA 18.....	124
TABLA 19.....	125
TABLA 20.....	126
TABLA 21.....	127
TABLA 22.....	128
TABLA 23.....	129



TABLA 24 .....	129
TABLA 25 .....	130
TABLA 26 .....	131
TABLA 27 .....	132
TABLA 28 .....	132
TABLA 29 .....	133
TABLA 30 .....	137

## GRÁFICOS

GRÁFICO Nº 1 .....	14
GRÁFICO Nº 2 .....	67
GRÁFICO Nº 3 .....	84
GRÁFICO Nº 4 .....	86
GRÁFICO Nº 5 .....	87
GRÁFICO Nº 6 .....	89
GRÁFICO Nº 7 .....	93
GRÁFICO Nº 8 .....	95
GRÁFICO Nº 9 .....	99
GRÁFICO Nº 10 .....	102
GRÁFICO Nº 11 .....	107
GRÁFICO Nº 12 .....	110
GRÁFICO Nº 13 .....	114
GRÁFICO Nº 14 .....	116

## RESUMEN

La mediana empresa dedicada a fabricar productos de concreto ubicada en los departamentos de San Salvador y La Libertad contribuye al país a nivel económico y social, generando empleos para la población y tributos al Estado. Por tanto la sostenibilidad de dicha entidad es fundamental para sus propietarios y también para el medio en que opera. Actualmente este tipo de negocios manifiesta no contar con herramientas financieras para evaluar la situación actual y con base en ella tomar decisiones para mejorarla, por tanto se consideró necesario realizar el estudio del diseño de un modelo de análisis e interpretación de estados financieros, con el propósito de brindar insumos que contribuyan a optimizar los resultados en las áreas de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad, además de identificar los factores del entorno que impactan el desarrollo de sus actividades, para contribuir al desarrollo y crecimiento del sector en análisis.

En la etapa de recolección de información se recabaron aspectos generales de la empresa “De La Peña S.A. de C.V.”, tomada como caso ilustrativo; asimismo se elaboró un marco teórico sobre elementos concernientes a la mediana empresa y a la problemática en estudio.

Se definió como universo a las entidades clasificadas como medianas empresas que fabrican productos de concreto y como unidades de análisis a los propietarios y/o gerentes financieros, además para llevar a cabo la recopilación de información se utilizó una encuesta y entrevista dirigidas a las entidades antes mencionadas.

Con la información recolectada a través de los instrumentos de investigación se realizó un diagnóstico de la situación actual con el propósito de identificar las dificultades y necesidades que existen en los colaboradores para determinar los aspectos financieros concernientes a la empresa, así como los factores externos e internos que la afectan. Para ello se utilizó el análisis y síntesis como métodos de interpretación, asimismo se aplicó el tipo de investigación correlacional para determinar el grado de asociación entre las variables y la no experimental ya que las variables de interés no fueron sujetas a manipulación.

Conforme a los datos obtenidos de las unidades de análisis, se concluyó que no utilizan ningún método de análisis e interpretación de estados financieros y solamente se limitan a la presentación de los estados financieros fundamentales, que son requisitos de la contabilidad formal, ni un estudio del entorno en el

cual se encuentran inmersas. Como consecuencia, carecen de instrumentos que generen datos confiables que sustenten la toma de decisiones para corregir las problemáticas que presentan.

Se proponen objetivos, estrategias y políticas financieras, así como una reestructuración organizacional necesaria para la ejecución del Modelo de Análisis e Interpretación de Estados Financieros que contribuirá a determinar aspectos como: periodo de recuperación de inventarios, cuentas por cobrar y lapsos en que se cancelan los compromisos con los proveedores, nivel de endeudamiento, aportaciones de los socios, rentabilidad generada por las ventas, activos y patrimonio, así como factores externos e internos que afecten la entidad.

En último lugar se desarrolló un plan de capacitación dirigido a los colaboradores del área financiera de la empresa tomada como caso ilustrativo para dar a conocer el modelo propuesto, así como un plan de implementación para ejecutarlo.

## INTRODUCCIÓN

El presente informe consiste en la elaboración de un Modelo de Análisis e Interpretación de Estados Financieros que facilite el proceso de toma de decisiones gerenciales en la mediana empresa dedicada a la fabricación de productos de concreto, en los departamentos de San Salvador y La Libertad, con el propósito de apoyar las actividades del área financiera proporcionando métodos que les permitan analizar e interpretar los componentes del Balance General y Estado de Resultados, a fin de seleccionar los cursos de acción necesarios para lograr los objetivos establecidos.

Se determinó que el sector en estudio carece de métodos financieros, por las que las decisiones se toman de manera empírica con base a la experiencia del gerente y datos financieros proporcionados por el área contable, lo que significa que la implementación del modelo contribuirá a una mayor eficiencia en la toma de decisiones.

En seguida se presenta una síntesis del contenido de cada uno de los capítulos a desarrollar en el trabajo de investigación.

**CAPÍTULO I:** Está conformado por las generalidades de las medianas empresas dedicadas a la fabricación de productos de concreto, en los departamentos de San Salvador y La Libertad, además incluye las regulaciones aplicables a dichas entidades y los aspectos necesarios que contribuyen a la elaboración del marco teórico a fin de construir un modelo de análisis e interpretación de estados financieros que apoye la toma de decisiones financieras.

**CAPÍTULO II:** Contiene la descripción de la metodología utilizada en el desarrollo de la indagación, con el objeto de determinar los obstáculos que presenta el sector en estudio al carecer de un modelo de análisis e interpretación de estados financieros, así como también se dan a conocer los resultados obtenidos en cuanto al análisis, conclusiones y recomendaciones, según la información recabada con las herramientas de recolección de datos empleadas.

**CAPÍTULO III:** Comprende la propuesta de un modelo de análisis e interpretación de estados financieros, que facilite la toma de decisiones en las medianas empresas dedicadas a la fabricación de productos de concreto, por tal razón se toman en cuenta los factores relacionados a la obtención de rentabilidad,

liquidez, endeudamiento, recuperación de las inversiones de corto plazo en sus activos corrientes y el uso adecuado de los tipos de financiamiento, que contribuyen al cumplimiento de los resultados previstos y afirmen el logro de los objetivos trazados por las entidades. Asimismo incluye el detalle de un plan de capacitación e implementación del modelo.

## CAPÍTULO I

### “GENERALIDADES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CONCRETO EN LOS DEPARTAMENTOS DE SAN SALVADOR Y LA LIBERTAD, MARCO TEÓRICO SOBRE EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS Y TOMA DE DECISIONES”.

#### A. Generalidades de las Medianas Empresas

##### 1. Antecedentes

Para conocer los orígenes de la mediana empresa en El Salvador habría que remontarse al periodo de la segunda guerra mundial. Durante esa etapa, la economía nacional estaba centrada solamente en la exportación de un producto: el café. Dentro de ese contexto de conflicto internacional, un número reducido de empresas mantuvieron sus operaciones, desarrollándose en áreas como la textil, fabricación de muebles, jabón, velas, embutidos y bebidas carbonatadas. En 1940, el gobierno central impulsó acciones con el objetivo de estimular a la mediana empresa, como la creación de un sistema de cajas de crédito privadas y una central cooperativa semipública con el apoyo del Banco Hipotecario y la Federación de Cajas de Crédito, lo que contribuyó a mejorar el acceso al financiamiento para las actividades productivas.<sup>1</sup> Asimismo, adoptó en 1948 una política de industrialización interna, con la que intentó dar el impulso inicial a este tipo de negocios, para ello propició la transferencia de tecnología extranjera al contexto económico nacional con el objeto de generar un mayor aprovechamiento de la infraestructura disponible.

Las medianas empresas son las que proporcionan mayores beneficios a la economía del país, ya que actualmente son generadoras de empleo y contribuyen en gran forma al producto interno bruto (PIB), lo que se corrobora en la encuesta realizada por la Fundación para la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAPYME), en donde concluye que “el peso de éstas en la producción nacional es aproximadamente de un 45.3%”<sup>2</sup>. Por otra parte, de acuerdo a los datos publicados por la Cámara de Comercio e Industria

---

<sup>1</sup> Alvarenga Patricia, “Historia de El Salvador: Tomo II”, Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuitos, 1994, México, pagina 277.

<sup>2</sup> [http://www.uca.edu.sv/deptos/economia/media/archivo/4536db\\_analisisdeldesempenodelaspymes.pdf](http://www.uca.edu.sv/deptos/economia/media/archivo/4536db_analisisdeldesempenodelaspymes.pdf)

de El Salvador, “su participación en el sector empresarial nacional es del 99.6%; lo que representa un total de 174,406 establecimientos; además contribuye a la generación de plazas de trabajo a nivel nacional en un 65.5%, alcanzando una cifra que ronda los 487,854 empleos directos”<sup>3</sup>.

## 2. Criterios de clasificación

A nivel general, las empresas son clasificadas por su tamaño. A tal efecto, diferentes instituciones utilizan diversos criterios como el número de empleados, el monto de los activos, los ingresos por venta y el pago de impuestos. Entre las entidades que realizan esta función se encuentran la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), el Ministerio de Hacienda (MH) y el Ministerio de Economía, entre otras.

Para los fines del presente estudio se utilizará el agrupamiento de empresas que toma como punto de vista el “pago de impuestos” presentado en el documento “Clasificación de Carteras de Contribuyentes” que ocupa el Ministerio de Hacienda a través de la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), de acuerdo a este punto de vista se identificó a los negocios hacia los que se orienta la investigación. Es de aclarar que dicho instrumento describe que, para ser clasificado como mediano, todo negocio dedicado a cualquier actividad económica debe cumplir por lo menos con uno de los siguientes requisitos (Ver tabla N° 1):

**Tabla 1. Criterios para selección de medianos contribuyentes (Datos Anuales)**

Nº	Criterios	Montos Anuales
1	Pagos de Impuestos <sup>1/</sup>	Desde US\$100,000.01 hasta US\$1,000,000.0
2	Suma de Ventas (Impuesto al valor agregado)	Desde US\$4,000,000.01 hasta US\$14,000,000.0
3	Compras Totales (Impuesto al Valor Agregado)	Desde US\$3,000,000.01 hasta US\$12,000,000.0
4	Rentas Gravadas	Desde US\$1,500,000.01 hasta US\$10,000,000.0
5	Total de Costos y Gastos de Operación (Declarados en Renta)	Desde US\$1,500,000.01 hasta US\$9,000,000.0
6	Retenciones y/o Percepciones	Desde US\$25,000.01 hasta US\$50,000.0

1/: La variable relacionada a los pagos de impuestos realizados en las diferentes colectorías de bancos y en la Dirección General de Tesorería incluye la sumatoria de: IVA interno, IVA importación, Renta Declaración, Retenciones de Renta, Pago a Cuenta e Impuestos Específicos.

Fuente: [http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Novedades/Publicaciones\\_y\\_Boletines/Tributarios:Tributarios\\_Publicaciones](http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Novedades/Publicaciones_y_Boletines/Tributarios:Tributarios_Publicaciones). Consultada el 22 de marzo de 2014.

<sup>3</sup> [http://camarasal.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22&Itemid=32](http://camarasal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=32)

### 3. Características

Los requisitos que debe cumplir un negocio para ser clasificado como mediana empresa son los siguientes:

- El capital es proporcionado por personas que se establecen como una sociedad.
- En ocasiones los propios dueños la gestionan y su administración es empírica, basada en la experiencia.
- El número de trabajadores tiene un límite inferior y superior de 20 y 99 empleados, respectivamente.
- Cuentan con una marca registrada para sus productos.
- Abastecen principalmente al mercado nacional.

### 4. Definición

- “Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio a través de una unidad organizativa, con un establecimiento fijo, un nivel de ventas anuales de hasta US\$ 7 millones y hasta 100 trabajadores remunerados”<sup>4</sup>
- “Es aquella que ocupa entre 20 y 99 empleados y su capital comprende un rango de \$85,715.00 a \$228,571.43”<sup>5</sup>.

De acuerdo a los criterios, características y definiciones expuestas anteriormente, y para efectos de la presente investigación, mediana empresa es la unidad económica constituida legalmente, que cuenta con una estructura organizativa específica en la que el propietario, por lo general, realiza las funciones administrativas, que dispone de un número máximo de 100 empleados; y que además, paga impuestos anuales desde \$100,000.01 hasta \$1,000,000.00.

---

<sup>4</sup> Chorro Miguel, “Financiamiento a la inversión de las pequeñas y medianas empresas”, Serie Financiamiento del desarrollo No 225, Naciones Unidas, 2010, Chile, página 18

<sup>5</sup> [www.fusades.com](http://www.fusades.com)



## **B. Generalidades sobre las medianas empresas dedicadas a la fabricación de productos de concreto.**

### **1. Definición**

Son los negocios cuya actividad económica consiste en la fabricación y venta de productos tales como bloques, adoquines, estructuras prefabricadas de cemento; todos ellos utilizados en el ramo de la construcción, que dispone de un número máximo de 100 empleados y cuyo pago de impuestos anuales oscila entre \$100,000.01 y \$1,000,000.00 no superan los \$14 millones de dólares.

### **2. Clasificación**

El sector se categoriza según el siguiente detalle (Ver Tabla No. 2):

**Tabla 2. Clasificación de los fabricantes de productos de concreto**

<b>Sección C</b>	<b>Industrias Manufactureras</b>
<b>Grupo: 23</b>	Fabricación de otros productos minerales no metálicos.
<b>Subgrupo: 239</b>	Fabricación de otros productos minerales no metálicos no clasificados previamente.
<b>Actividad: 2395</b>	<b>Fabricación de artículos de hormigón, cemento y yeso.</b>

Fuente: Clasificación de actividades económicas de El Salvador base CIIU 4.0 realizada en el año 2011 por el Ministerio de Economía pág. 249.

### **3. Características**

Entre las principales se encuentran:

- El número de trabajadores tiene un límite inferior y superior de 20 y 100 empleados, respectivamente.
- Pagan impuestos anuales desde \$100,000.01 hasta \$1,000,000.00
- Los proveedores de materias primas son de origen nacional e internacional, aunque la maquinaria suele tener origen extranjero.
- Proveen al sector de construcción bloques, adoquines, estructuras prefabricadas, entre otros.
- Buscan la creación de alianzas con negocios de ferretería.
- Cuentan con una marca registrada para sus productos.
- Abastecen principalmente al mercado nacional.

- Contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de fuentes de empleo y generación de impuestos.

#### **4. Principales productos que comercializa**

Los bienes fabricados a base de concreto son ampliamente utilizados para el desarrollo de obras de infraestructura física, sean estas de gran envergadura o pequeños proyectos.

Entre los productos que ofrecen se encuentran:

- Bloques de distintos tipos
- Adoquines
- Baldosas
- Tapiales
- Columnas
- Postes
- Losetas
- Mojinetes

#### **5. Marco legal**

Todas las empresas legítimamente constituidas en el país deben obedecer un marco regulatorio compuesto por leyes mercantiles, tributarias, laborales, y otras normativas; además de disposiciones o especificaciones que afectan a un sector específico. Las medianas empresas dedicadas a la fabricación de productos de concreto también deben regirse por dichas disposiciones, por tal razón, a continuación se presentan las leyes aplicadas a dichas entidades:

##### **5.1. Constitución de la República de El Salvador**

Tiene como propósito hacer valer los derechos de las personas y las obligaciones de las mismas, por lo que establece las condiciones y relaciones laborales en el trato entre patronos y empleados, puesto que el trabajo es una función social, que goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio.

(Decreto Constitucional N° 38, del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo 281, Última Modificación 30 de septiembre de 2011, Arts. 1, 23, 38, 39, 42, 43,44, 47, 50, 52, 65 y 69).

## **5.2. Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento**

Tiene como finalidad lograr la eficiencia de la administración tributaria, a través del establecimiento de disposiciones reglamentarias en las cuales se establece que toda persona natural o jurídica que realiza actos o hechos de contenido económico está sujeta al pago del impuesto sobre la renta. La mediana empresa dedicada a la fabricación de productos de concreto está sujeta a este gravamen, puesto que es un ente generador de ingresos, los cuales son obtenidos por las ventas de los productos, por lo tanto debe cancelar el impuesto aplicado a las ganancias obtenidas del periodo declarado según esté clasificada en una de las dos categorías siguientes: si las ventas son superiores a \$150,000.00 pagará el 30%; pero si son menores a ese monto, retribuirá al fisco el 25%.

(Decreto Legislativo N° 134, del 18 de diciembre del 1991, publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo 313, Última Modificación 03 de diciembre de 2013, Art. 41).

## **5.3. Ley del impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.**

Impone una tasa del 13% sobre todo tipo de ventas o ingresos netos, ocasionados por las operaciones de transferencia, importación, internación, exportación o consumo de bienes muebles y/o prestación de servicios.

(Decreto Legislativo N° 296, fecha 24 de julio del 1992, publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo 316, Última Modificación 19 de septiembre de 2013, Art. 1)

## **5.4. Código Tributario y su Reglamento**

Contiene los principios y normas jurídicas aplicables a todos los gravámenes internos bajo competencia de la administración pública. De igual manera, estipula que los contribuyentes están obligados al pago de los impuestos y al cumplimiento formal a lo establecido por esta normativa.

(Decreto Legislativo N° 230 de fecha 14 de Diciembre del 2000 publicado en el Diario Oficial No. 241, Tomo 349, Última Modificación 03 de diciembre de 2013, Art. 12)

## **5.5. Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos**

Tiene por objeto regular, la adquisición, mantenimiento, protección, modificación y licencias de marcas, expresiones o señales de publicidad comercial, emblemas, indicaciones geográficas y denominaciones de origen, así como la prohibición de la competencia desleal en tales asuntos. Por tanto, todas las entidades del sector en estudio deben someterse a lo establecido en este estatuto.

(Decreto Legislativo No. 868 de fecha 06 de junio del 2002, publicado en el Diario Oficial No. 125, Tomo 356, Última Modificación 19 de abril de 2013, Art. 1)

#### **5.6. Ley del Registro de Comercio**

Obliga a las empresas, incluyendo a las dedicadas a la fabricación de productos de concreto a inscribir en las oficinas respectivas sus matrículas de comercio, balances generales, marcas de comercio, entre otros documentos.

(Decreto Legislativo N° 271 de fecha 15 de Febrero de 1973 publicado en el Diario Oficial No. 44, Tomo 238, Última Modificación 14 de diciembre de 2012, Art. 13)

#### **5.7. Ley del Seguro Social**

Establece las obligaciones que le corresponden al empleador con respecto al personal que tiene bajo su responsabilidad, a los cuales debe afiliar para que reciban los beneficios de la seguridad social, mediante una aportación monetaria para cubrir los siguientes cargos: Enfermedad, accidente común y de trabajo, maternidad, invalidez, vejez y muerte.

(Decreto de Ley N° 1263 de fecha 13 de Diciembre de 1953 publicado en el Diario Oficial No. 226, Tomo 161, Última Modificación 22 de agosto de 2012, Art. 3)

#### **5.8. Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones**

Determina que durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias en forma mensual al sistema por parte de la clase trabajadora y patronal, sean estos públicos, privados o municipales, con la finalidad de posibilitar a los salvadoreños los mecanismos necesarios que brinden la seguridad económica para enfrentar las contingencias de invalidez, vejez y muerte. Así mismo, explica la forma en la cual el patrono deberá realizar este descuento al personal que ocupa y el porcentaje que como propietario de la empresa aportará por cada uno de los trabajadores que dispone.

(Decreto Legislativo N° 927 de fecha 20 de Diciembre de 1996 publicado en el Diario Oficial No. 243, Tomo 333, Última Modificación 20 de abril de 2012, Art. 1 y 13)

### **5.9. Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos**

Tiene como propósito prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento. Este decreto será aplicable a cualquier persona natural o jurídica, aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente.

(Decreto Legislativo N° 498 de fecha 02 de Diciembre de 1998 publicado en el Diario Oficial No. 240, Tomo 341, Última Modificación 05 de diciembre de 2013, Art. 1 y 2)

### **5.10. Ley de Minería**

Regula la exploración, explotación, procesamiento y comercialización de los recursos naturales no renovables del suelo y subsuelo del territorio de El Salvador. Define las políticas, planes y proyectos de investigación para el fomento y el desarrollo de la minería. Además de otorgar las concesiones para la explotación de los recursos mineros y suscribir con los titulares, los contratos respectivos.

(Decreto Legislativo N° 544 de fecha 14 de Diciembre de 1995 publicado en el Diario Oficial No. 16, Tomo 330, Última Modificación 20 de abril de 2012, Art. 1, 13, 16, y 17)

### **5.11. Código de comercio**

Regula cualquier actividad relacionada con los actos de comercio y las cosas mercantiles; además, la constitución, organización, administración, disolución, liquidación y transformación de cualquier tipo de empresa dedicada a operaciones comerciales. También incorpora, los lineamientos para llevar y presentar de forma legal la contabilidad, cumpliendo con las disposiciones contenidas en este reglamento y el resto de normativas.

(Decreto Legislativo N° 671 de fecha 08 de Mayo de 1970 publicado en el Diario Oficial No. 128, Tomo 240, Última Modificación 26 de junio de 2013, Art. 1, 411 y 495)

### **5.12. Ley de Protección al Consumidor**

Protege los derechos de los clientes a fin de procurar el equilibrio, la certeza y la seguridad legal en las relaciones con sus proveedores; quedando sometido a esta normativa, por lo tanto, todo ente que realice actos lícitos concernientes a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra forma de mercantilización de bienes o contratación de servicios.

(Decreto Legislativo N° 776 de fecha 18 de Agosto del 2005 publicado en el Diario Oficial No. 166, Tomo 368, Última Modificación 31 de enero de 2013, Art. 1)

#### **5.13. Ley del Medio Ambiente.**

Tiene por objeto la protección, conservación y recuperación del medio ambiente; el uso sostenible de los recursos naturales que permitan mejorar la calidad de vida; así como normar la gestión ambiental, pública, privada y el resguardo climático como obligación del Estado; asegurando la aplicación de los tratados o convenios internacionales celebrados por El Salvador en esta materia. Toda empresa para poder iniciar la explotación de cualquier actividad económica debe obtener un permiso ambiental para poder ejecutarlo de conformidad con lo establecido por esta normativa.

(Decreto Legislativo N° 233 de fecha 4 de Mayo del 1998 publicado en el Diario Oficial No. 79, Tomo 339, Última Modificación 11 de octubre de 2012, Art. 1)

#### **5.14. Código Municipal**

Desarrolla los preámbulos constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y el ejercicio de las facultades autónomas de los municipios, lo que permite a las alcaldías establecer un impuesto, el cual debe ser cobrado a todas las entidades con fines de lucro que operan en la localidad. Por lo tanto, la empresa dedicada a la fabricación de productos de concreto está obligada al pago de estas tasas en el municipio donde opera.

(Decreto Legislativo N° 274 de fecha 31 de Enero de 1986 publicado en el Diario Oficial No. 23, Tomo 290, Última Modificación 20 de abril de 2012, Art. 1)

#### **5.15. Código de Trabajo**

Armoniza las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo los derechos y obligaciones que les corresponden, fundamentados en principios que contribuyan al mejoramiento de los vínculos personales y al ambiente laboral dentro de cualquier institución con fines de lucro incluyendo la mediana empresa, con la finalidad de que exista un clima organizacional que cumpla con las condiciones para desarrollar las operaciones de forma eficiente.

(Decreto Legislativo N° 15 de fecha 23 de Junio de 1972 publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo 236, Última Modificación 03 de diciembre de 2013, Art. 1)

## **6. Marco institucional**

Tomando en consideración las normativas legales expuestas anteriormente, la mediana empresa dedicada a la fabricación de productos de concreto se relaciona con las siguientes entidades:

### **6.1. Ministerio de Hacienda**

Institución que se encarga de dirigir y administrar las finanzas del Estado con la finalidad de buscar la sostenibilidad fiscal del país, a través del crecimiento progresivo en el rendimiento de los ingresos, la calidad del gasto y la inversión pública. Para tal fin vela porque se cumplan las normativas orientadas a combatir la evasión, el contrabando y la corrupción a través de auditorías de los registros contables de un periodo específico en cualquier tipo de empresa privada con el objeto de verificar el correspondiente cumplimiento de las obligaciones fiscales.

### **6.2. Centro Nacional de Registros (CNR)**

Entidad que contribuye a garantizar la seguridad jurídica y equidad de las actividades empresariales a través de la prestación de servicios de registro de comercio, inmobiliario y de propiedad intelectual; además provee información oportuna, confiable y de calidad. Para dicha finalidad inscribe los instrumentos que transfieren dominio, derechos reales y otros actos de forma ágil, eficiente y segura. Además en esta entidad se inscriben matrículas de comercio de las diferentes empresas establecidas, balances generales, contratos mercantiles, escrituras de constitución, modificaciones, disoluciones y liquidaciones de sociedades, poderes de nombramientos y credenciales, entre otros documentos.

### **6.3. Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)**

Ente de naturaleza gubernamental y autónoma que se encarga de brindar atención a la salud y prestaciones económicas de los derechohabientes. Para ello se basa en la Constitución de la República de El Salvador que define la Seguridad Social como un servicio público de carácter obligatorio; y a su pago contribuyen los patronos, los trabajadores y el Estado en la forma y cuantía determinada por la ley respectiva.

### **6.4. Administradoras de Fondos para Pensiones - AFP'S: CONFIA Y CRECER**

Organizaciones que ejecutan y gestionan la función de administrar los fondos de pensiones compuestos por los aportes de los patronos y trabajadores para la adecuada implantación, desarrollo y aplicación de

dicho sistema, de manera que el cotizante reciba una compensación monetaria durante su jubilación, entre otras prestaciones.

#### **6.5. Fiscalía General de la República**

Institución que tiene como finalidad defender y representar los intereses de la Sociedad y el Estado, dirigiendo la investigación del delito, promoviendo y ejerciendo las acciones legales, conforme a los principios de justicia y legalidad. En este sentido combate el lavado de dinero y otros activos a través de la Unidad de Investigación Financiera (UIF).

#### **6.6. Ministerio de Economía**

Institución que tiene por objeto promover el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la utilización racional de los recursos. Además contribuye al desarrollo de la competencia y competitividad de las actividades productivas, tanto para el mercado interno como para el externo. Asimismo, por medio de sus distintos departamentos se encarga de vigilar que las empresas cumplan con las normativas que regulan el funcionamiento de las mismas.

#### **6.7. Defensoría de Protección al Consumidor**

Organismo que tiene como misión proteger efectivamente los derechos de los clientes, facilitando la solución de conflictos en materia de consumo. Así también ejerce la función de profundizar la vigilancia de los proveedores, promover la educación y la participación ciudadana y coordinar la acción conjunta con otras instituciones del Estado para contribuir a un mejor funcionamiento del mercado.

#### **6.8. Ministerio de Medio Ambiente**

Entidad que busca Revertir la degradación ambiental y reducir los riesgos liderando una gestión ambiental pública enérgica, articulada, incluyente, responsable y transparente.

#### **6.9. Alcaldía Municipal**

Realiza la administración local de un municipio, elaborando políticas sociales, culturales, ambientales y económicas que se ejecutan con la finalidad de propiciar el desarrollo de sus habitantes, tanto a nivel personal como de organizaciones. Además, recolecta y administra los impuestos locales provenientes de las actividades industriales y comerciales llevadas a cabo por las empresas de la jurisdicción.



## **6.10. Ministerio de Trabajo y Previsión Social**

Institución rectora de la administración pública encargada de potenciar las relaciones laborales, sustentadas en el diálogo, la concertación social y la participación entre patronos y obreros, teniendo como fin principal el mejoramiento del salario real, condiciones laborales y calidad de vida de las trabajadoras y trabajadores, así como la mejora de la producción y de la productividad en un marco de equidad y justicia social.

### **C. Generalidades de la Empresa De La Peña S.A. de C.V.**

#### **1. Antecedentes**

Es la compañía que se ha tomado como caso ilustrativo para llevar a cabo el diseño de un modelo de Análisis e Interpretación de Estados Financieros, y servirá como representación de las demás medianas empresas dedicadas a la fabricación de productos de concreto.

Inició operaciones el 20 de noviembre de 1996, con el propósito de apoyar al sector de la construcción, proveyéndole productos elaborados a base de concreto, relación que fortalece mediante la creación de vínculos comerciales con distribuidores locales, siendo estos principalmente negocios dedicados al área de ferretería. Dicha entidad realiza esfuerzos para disponer de recursos tecnológicos que contribuyan a mejorar la calidad de los bienes elaborados y así mantener una reputación que la posiciona entre los clientes como un suministrador de primer nivel. Realiza sus operaciones de fabricación y comercialización en la 13 Calle Oriente y Avenida Santa Teresa, Polígono C-1, Residencial Santa Teresa, Ciudad Merliot, Santa Tecla, Departamento de La Libertad.

#### **2. Objetivos**

Los propósitos fundamentales definidos por la administración de la empresa son:

- Lograr un crecimiento anual en ventas de 20% en comparación al año anterior.
- Aumentar la participación en el mercado a través de las ferreterías.
- Mantener la posición de liderazgo entre la competencia.

#### **3. Políticas**

Los lineamientos de carácter que aplican son:

- Ajustes salariales al inicio de cada año según grado académico alcanzado por el trabajador.
- Financiamiento de estudios universitarios de acuerdo a requisitos que debe cumplir cada uno de los empleados.
- Otorgamiento de préstamos sin recargo de intereses a los trabajadores.
- Bono en materiales de construcción a cada empleado cuando compruebe que está edificando su casa de habitación.
- Financiamiento de estudios a hijos de trabajadores que cumplan con un determinado nivel en la respectiva evaluación del desempeño.
- Otorgamiento de créditos a clientes en plazos y montos previamente convenidos
- Pago de comisiones a vendedores por recuperación de créditos concedidos en un plazo no mayor de 90 días.

#### **4. Valores**

De La Peña S.A. de C.V. dispone actualmente de la siguiente declaración de valores para orientar el comportamiento de los colaboradores y diferenciarse en el entorno de negocios en que participa:

- Fe en Dios

Creemos que sólo tomados de la mano de DIOS, podemos realizar los diversos proyectos empresariales.

- Integridad

Lo que decimos es congruente con nuestra forma de actuar.

- Honestidad y Responsabilidad

Manejamos de la mejor forma los recursos de los clientes haciendo de sus proyectos todo un éxito.

- Conciencia Social

Tratamos de ser parte eficiente en la solución de los problemas de vivienda, favoreciendo a los más necesitados.

- Trabajo en Equipo

Incentivamos el trabajo en grupo.

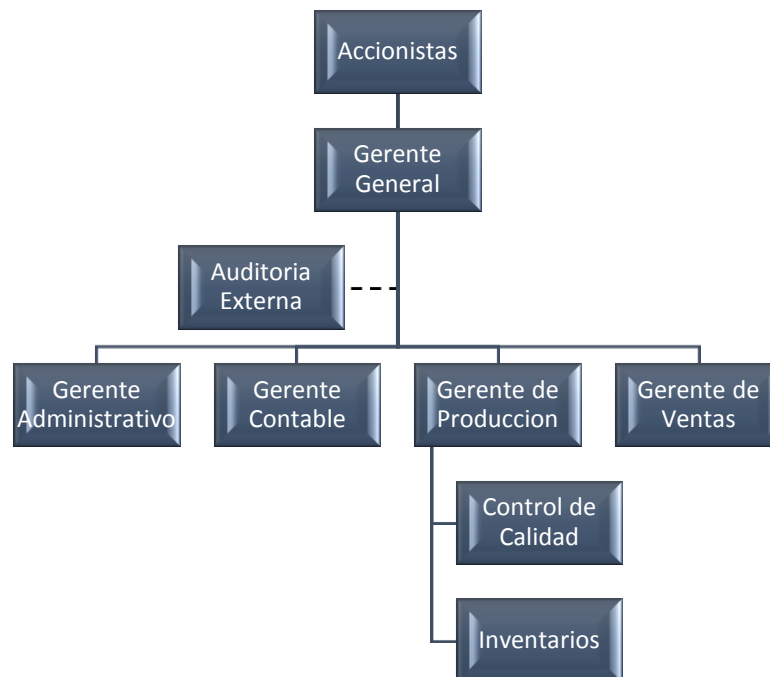
- Calidad y Servicio

Es nuestra razón de existir.

## 5. Estructura organizativa Actual

### 5.1. Organigrama

Gráfico nº 1 Organigrama actual empresa De La Peña S.A. de C.V.



Elaborado y autorizado por: Ing. Bernardo Guardado Menjivar, Gerente General De La Peña S.A. de C.V.

Fecha de elaboración y autorización: 15 de julio de 2012

## 5.2. Funciones

Las principales funciones delegadas a los responsables de cada área de la que dispone la entidad son las que se describen a continuación:

Gerente General:

- Supervisa todas las áreas de la compañía
- Aprueba los estados financieros
- Diseña las políticas administrativas
- Establece los precios de venta de los bienes que comercializan
- Autoriza las prestaciones laborales
- Establece los objetivos empresariales

Gerente Administrativo:

- Asesora en la toma de decisiones a la gerencia general
- Vela por el cumplimiento de los controles administrativos
- Realiza el análisis de los resultados de un periodo específico que luego presenta a la gerencia general
- Establece límites de créditos a clientes

Gerente Contable:

- Prepara los estados financieros y demás informes contables
- Diseña los controles internos
- Asesora en legislación mercantil, tributaria y laboral a la gerencia general

Gerente de Producción:

- Diseña y supervisa los procedimientos de fabricación
- Realiza control de calidad

Gerente de Ventas:

- Establece en forma conjunta con el gerente general los objetivos de comercialización

- Controla al personal operativo de ventas
- Atiende los reclamos de los clientes
- Aprueba los créditos a clientes
- Diseña e implementa la publicidad de la compañía

## **6. Productos que ofrece**

La mezcla de productos que ofrece se detalla a continuación:

- Bloques Constructor
  - Bloques
  - Dados
  - Soleras
- Adoquines
  - De cruz
  - De cruz mitad
  - De cuadrado decorativo
  - Rectangular decorativo
- Fachada Split
  - Bloques
  - Dados
  - Soleras
- Columnas
- Loetas
- Baldosas
- Tapiales

## **7. Proveedores**

Para llevar a cabo las actividades de fabricación, las materias primas y suministros son obtenidos de una gama de abastecedores, siendo los más importantes:

### **Locales**

- Proyectos de Metal Mecánica, S.A. de CV.
- Inversiones Nuko, S.A. de C.V.
- INCAPRO S.A. DE C.V.
- CONSTRUMARKET
- DEQUIPOS, S.A. DE C.V.
- Abastecedora de Rodamientos, S.A. De C.V.
- Inversiones Acaxual, S.A. de C.V.
- Freund, S.A. de C.V.
- DISALIN, S.A. DE C.V.
- Compañía General de Equipos, S.A. de C.V.
- Almacenes Vidri, S.A. DE C.V.
- CORPORIN, S.A. DE C.V.

### **Extranjeros**

- Poyatos Exports (Granada, España)
- Rampf Molds (Washington, Estados Unidos)
- Kimix Chemical (Hangzhou, China)
- Servica Industrial (Guatemala, Guatemala)

## **8. Recursos**

Los medios de los que dispone De La Peña S.A. de C.V. para la consecución de los objetivos establecidos se clasifican en:

Materiales: Son los bienes físicos utilizados tanto para el proceso productivo como para las actividades administrativas y de comercialización. Entre los principales están:

- Inmuebles
- Mobiliario y equipo de oficina
- Vehículos de reparto

- Maquinaria de producción

Humanos: Dado el volumen de actividad dispone de un total de 220 personas empleadas, distribuidas en las distintas áreas, tanto administrativas como de ventas y de producción, utilizando esta última una mayor proporción.

Técnicos: Cumplen funciones de apoyo y coordinación para el resto de recursos. Se incluyen el equipo informático y software especializado que se utiliza para el manejo de la tecnología de fabricación, además de paquetes computacionales para las labores administrativas como Office de Microsoft y sistema Enterprise Resourcing Planning (ERP, por sus siglas en inglés) para el área de contabilidad. En forma adicional cuentan con procesos de venta, de recuperación de créditos y de evaluación del desempeño del recurso humano.

Financieros: Cuenta con fuentes de financiamiento internas y externas; puesto que se reciben aportaciones de los socios y créditos por parte del proveedor, además de la disponibilidad del financiamiento bancario.

## **D. Generalidades del Análisis e Interpretación de Estados Financieros**

### **1. Definición de Análisis**

“Implica el reconocimiento de los elementos que componen un todo, se observa a cada uno de ellos para de ese modo poder penetrar efectivamente en sus propiedades y principios básicos y así conocer más de su naturaleza y funcionamiento, entre otras cuestiones”<sup>6</sup>

“Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos”<sup>7</sup>.

Es la separación de los componentes de un fenómeno para someterlos a un estudio minucioso y de esta forma identificar las relaciones que existan entre ellos para poder llegar a una conclusión.

### **2. Definición de Interpretación**

“Explicar o declarar el sentido de algo, acciones o sucesos que puedan ser entendidos de diferentes modos”<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> <http://www.definicionabc.com/general/analizar.php>

<sup>7</sup> <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=Bun7J0GYIDXX2BvsPpM3>

<sup>8</sup> <http://quees.la/interpretar/>

Es la exposición de una opinión acerca de las características intrínsecas de un hecho que está bajo estudio, es el procedimiento que infiere un suceso confuso, el cual se puede prestar a diferentes explicaciones.

### **3. Definición de Estados Financieros**

“Documentos que contienen en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar la situación financiera, los resultados de operación y los flujos de efectivo de la entidad, permitiendo el conocimiento acerca del contexto económico y financiero del ente”<sup>9</sup>.

Son los informes elaborados de manera periódica que reflejan los recursos y deudas con los que cuenta una entidad a una fecha precisa; y la utilidad o pérdida en un lapso específico.

#### **3.1. Balance General**

“Muestra la naturaleza y cuantificación de los recursos económicos de la empresa, en un momento determinado, los derechos de los acreedores y la participación residual de los propietarios en dichos recursos”<sup>10</sup>.

“Es una relación en un instante de tiempo de los bienes y derechos que posee una firma (Activos), los montos de las deudas y obligaciones con terceros (Pasivos) y el remanente, que es la diferencia entre los dos y se conoce como Patrimonio, es decir, lo que les pertenece a los dueños o lo que la firma les debe”<sup>11</sup>

Es un instrumento que presenta a una fecha específica la situación de la compañía, en cuanto a los bienes disponibles, deudas de corto y largo plazo, y participación de los propietarios, mostrando la estructura de inversiones y financiera.

#### **3.2. Estado de Resultados**

“Es el que muestra los ingresos, costos, gastos, reserva legal, el impuesto sobre la renta del ejercicio si lo hay. Además la diferencia resultante, ya sea utilidad o pérdida”<sup>12</sup>.

“Muestra el desarrollo de la actividad de una empresa durante un período de tiempo, indica qué bienes o servicios vendió, cuánto le costaron a la firma los bienes o servicios que entregó a sus clientes, cuánto le

---

<sup>9</sup> Argueta Iglesias, José Noel. “Contabilidad Financiera I”. Talleres Gráficos UCA. 2008. Tercera edición. El Salvador. Página 85

<sup>10</sup> *Ibíd.*, página 86

<sup>11</sup> Vélez Pareja, Ignacio, *Análisis y Planeación Financieros*, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia, 2009, página 6. Disponible en <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/analfin/>

<sup>12</sup> Argueta Iglesias, José Noel. *Óp. cit.*, Página 87



costó mantener la organización para desarrollar su actividad y cuánto fueron las utilidades que le quedaron a los socios o dueños de la firma”<sup>13</sup>

Muestra los beneficios o déficits que la entidad ha tenido en un periodo determinado, deduciendo de las ventas los gastos, costos, reserva legal y obligación de impuesto sobre la renta, mostrando así, la capacidad de generar ganancias.

#### **4. Definición del Análisis e Interpretación de estados financieros**

##### **4.1. Concepto**

“Es la evaluación del desempeño histórico de la entidad, medido a través de métodos, herramientas y técnicas matemáticas y estadísticas, que interrelacionan cada uno de los elementos que componen los estados financieros, con el objeto de ayudar a los usuarios a proponer las mejores alternativas de decisión de cara al futuro”<sup>14</sup>

“Consiste en asignar objetiva y subjetivamente un valor al resultado del análisis, que habrá de permitir emitir un diagnóstico sobre la situación financiera de la empresa, asimismo, contribuirá a detectar sus puntos fuertes y débiles”<sup>15</sup>

Es una herramienta administrativa que tomando datos del balance general y estado de resultados, brinda información acerca del desempeño operativo e histórico de un negocio, calculando a tal efecto razones financieras y de tendencias para un periodo objeto de estudio, obteniendo de esta forma, indicadores de la gestión de los activos, velocidad de recuperación de las inversiones, relación de los recursos frente a las deudas, y la capacidad de generar utilidades, lo que contribuye a la toma de decisiones.

##### **4.2. Importancia**

Debido a los cambios tecnológicos, creciente competencia, fluctuaciones y bajo crecimiento económico, políticas fiscales, variaciones en las tasas de interés de los préstamos a nivel nacional e internacional, entre otros, es trascendental que cualquier empresa para que pueda adaptarse a las nuevas condiciones imperantes en el ambiente en que está inmersa, disponga de instrumentos que le permitan evaluar la forma en que está manejando los recursos y créditos disponibles, a fin de poder elegir alternativas que le faciliten el rediseño de estrategias, objetivos y metas monetarias; inversiones a corto plazo como nivel de

---

<sup>13</sup> Vélez Pareja, Ignacio. Óp. Cit., página 10.

<sup>14</sup> Fornos Gómez, Manuel de Jesús. “Administración Financiera I, Una introducción”, Editorial Ediciones Contables, Primera Edición, El Salvador, 2013, Página 102.

<sup>15</sup> Castañeda Amaya Miguel, “Análisis e Interpretación de Estados Financieros”, IMESFAC, México, 2008, página 21

inventarios, monto de crédito concedido a los clientes y alternativas de inversión en valores negociables, así como la búsqueda de fuentes de financiamiento en costo y plazos convenientes; tareas que pueden hacerse únicamente implementando métodos de análisis e interpretación de estados financieros, los cuales aportan una serie de coeficientes y ratios que contribuyen a realizar toda la ponderación descrita.

### **4.3. Objetivos**

#### **1. A nivel General**

- Evaluar la situación financiera de la organización; es decir, en aspectos como solvencia y endeudamiento.
- Ponderar la situación económica; es decir, determinar la capacidad de generar utilidades en diferentes rubros como las ventas, activos y patrimonio.
- Comparar y analizar las tendencias de las dos variables anteriores en un lapso específico.
- Servir de fundamento para la toma de decisiones que conduzcan a la solución de las problemáticas encontradas.

#### **2. Según el interés del usuario:**

- **Acreedores:**
  - Conocer la capacidad de pago sobre las obligaciones contraídas en el corto plazo.
- **Proveedores:**
  - Conocer la solvencia y liquidez financiera de sus clientes a una fecha determinada, comparando el periodo promedio de pago de estos con respecto a las políticas que como suministrante aplica para concederles el crédito.
- **Propietarios:**
  - Medir la recuperación de las inversiones en activos corrientes
  - Identificar la relación de los recursos frente a las deudas
  - Calcular el nivel de rentabilidad
  - Evaluar el valor bursátil de las acciones.
- **Directivos:**
  - Investigar la eficiencia de la gestión de recursos financieros.
  - Analizar la capacidad de endeudamiento.
  - Estudiar el volumen de los ingresos de operación.
  - Medir el nivel de rentabilidad.

➤ **Trabajadores:**

- Buscar condiciones de estabilidad laboral.
- Identificar la posibilidad de solicitar mejores prestaciones sociales.

➤ **A los inversionistas**

- Evaluar la rentabilidad del proyecto.
- Estudiar la relación existente entre el capital invertido y los beneficios obtenidos.

## **5. Métodos de Análisis Financiero**

### **5.1. Análisis Cualitativo**

#### **5.1.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Michael Porter**

“Es un procedimiento elaborado por el economista Michael Porter, utilizado como modelo de gestión, que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece”<sup>16</sup>.

Es un método que Investiga a un grupo de compañías que desempeñan una actividad económica análoga, que por lo tanto elaboran productos similares, donde se estudian además las fuerzas que influyen en el modelo de negocios, permitiendo conocer las condiciones del entorno en que se desenvuelven, y la manera en que afectan la rentabilidad del sector, de un segmento del mismo o de cada una de ellas de forma particular; brindando insumos para la formulación de estrategias que ayuden a hacerle frente a las amenazas y a aprovechar las oportunidades.

#### **i. Poder de negociación de los compradores**

Cuando los clientes son numerosos, pueden concentrarse y comprar en volumen, en ese momento la capacidad de negociación de éstos representa una importante condición porque aumenta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales podrían ofrecer garantías extendidas o servicios adicionales para conseguir la lealtad de los consumidores siempre que el monto de la adquisición de estos últimos sea considerable. El grado de influencia en los términos de compra también es mayor cuando los productos a adquirir son estandarizados o indiferenciados. Bajo esas circunstancias, los usuarios, a menudo tendrán mayor incidencia sobre el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes accesorios. Algunos indicadores claves para valorar el impacto de éste elemento son:

---

<sup>16</sup> Ferre, J. Las Cinco Fuerzas de Porter. 2009. Consultada el 19 de marzo de 2014, de <http://fuerzasdeporter.blogspot.com/>

- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Volumen de consumo del comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Existencia de bienes sustitutivos.
- Sensibilidad de la demanda al precio de venta.

## **ii. Poder de negociación de los proveedores**

La intensidad de la competencia en una industria se ve afectada cuando el número de suministradores es reducido debido que se enfrentan por ocupar una mayor proporción de mercado. También se da un mayor antagonismo cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar los materiales directos por otro es alto. Pero en contextos distintos, los proveedores y productores están interesados en abastecerse mutuamente con precios bajos, mejor calidad, en desarrollar conjuntamente nuevos servicios, innovar con técnicas de entregas justo a tiempo y en lograr reducción en los costos de inventarios, con lo que mejoran la rentabilidad a largo plazo de todos los interesados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Grado de diferenciación de las materias primas.
- Presencia de productos sustitutos.
- Concentración geográfica de los suministradores.
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.

## **iii. Amenaza de nuevos entrantes**

Un sector productivo donde se presentan altos volúmenes de utilidades y potencial de crecimiento ocasionará la llegada de nuevas entidades interesadas en participar a fin de aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Las compañías establecidas tratan de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, puesto que cuanto mayor sea la cantidad de empresas que ingresen en una industria, más difícil será para aquéllas mantener su participación en las ventas y generar beneficios. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Economías de escala.
- Valor de la marca.
- Costos de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Acceso a canales de distribución.
- Tecnología de punta

#### **iv. Amenaza de productos sustitutos**

Se refiere a los bienes de industrias que satisfacen una misma necesidad del consumidor. La fuerza competitiva de los bienes alternativos se mide en la participación del mercado que esos productos logran afianzar, así como por los planes de sus empresas para incrementar la capacidad y penetración de éstos. Se pueden citar entre otros, los siguientes factores que fomentan esta amenaza:

- Precios relativos de los productos sustitutos
- Costo o facilidad de cambio del comprador
- Nivel percibido de diferenciación de los bienes
- Disponibilidad de sustitutos cercanos

#### **v. Rivalidad entre los competidores**

Generalmente es la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Si es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades. Pero si es sólida, la significativa competencia, que incluye una guerra de precios, puede resultar en una intensa rivalidad. El grado de competencia entre las organizaciones de una industria depende ampliamente de tres aspectos: estructura competitiva del sector, condiciones de la demanda y la dificultad de barreras de salida de la industria.

##### **5.1.2. Análisis Político, Económico, Socio-cultural y Tecnológico ( PEST)**

“Es un estudio del macro ambiente externo en que una organización existe. Es una herramienta útil para entender el ambiente político, económico, socio-cultural y tecnológico en que una organización opera.

Puede ser usado para la evaluación del crecimiento o declive del mercado, y de esta manera la posición, potencial y dirección para un negocio<sup>17</sup>.

Es un método de análisis financiero cualitativo que se utiliza para examinar las variables externas o del entorno en que se ubica una entidad, con el objeto de identificar el impacto de éstas en el desarrollo de las actividades operativas, de crecimiento y participación de mercado, y su efecto final en los niveles de rentabilidad alcanzado en un periodo específico; para que a partir de las conclusiones encontradas en forma conjunta con el análisis cuantitativo, reformular la dirección estratégica a seguir.

#### **i. Factores políticos**

Incluyen las regulaciones gubernamentales como legislación laboral, normativas medio ambientales, leyes de protección al consumidor, y política fiscal, entre otras. Otros factores de este tipo son las restricciones comerciales y la estabilidad política.

#### **ii. Factores económicos**

Dichos elementos afectan el costo de capital de una organización. Entre ellos se puede mencionar las tasas de interés, de inflación, desempleo y de cambio; poder adquisitivo de los clientes, entre otros.

#### **iii. Factores sociales**

Impactan en las necesidades de los consumidores y el tamaño del mercado potencial de los bienes y servicios ofrecidos. Entre ellos se encuentran el crecimiento poblacional, cambios en los hábitos de consumo, actitudes orientadas a la salud, entre otros; los cuales inciden en las estrategias de comercialización y en consecuencia en los montos vendidos anuales de una compañía.

#### **iv. Factores tecnológicos**

Es un elemento importante en los procesos productivos; ya que a través de la tecnología se alcanza mayor eficiencia y volúmenes de producción que satisfacen los requerimientos de la empresa y de los clientes. Entre los aspectos a considerar en dicho apartado para medir su impacto en la industria se incluyen la eficiencia de infraestructuras, innovaciones en los procesos de fabricación, alternativas de subcontratación, nuevos productos y servicios de la competencia, composición de los socios de la cadena de suministro, y en resumen cualquier nueva tecnología que pudiera tener influencia en la empresa.

---

<sup>17</sup> Downey, J., "Strategic Analysis Tools", Topic Gateway Series 34. 2007. Consultada el 19 de marzo de 2014. [http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid\\_tg\\_strategic\\_analysis\\_tools\\_nov07.pdf.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_strategic_analysis_tools_nov07.pdf.pdf)

## **5.2. Análisis Cuantitativo**

### **5.2.1. Método Horizontal**

“Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro, es de gran importancia porque mediante este se informan los cambios en las actividades y reflejan la probable causa de que los resultados hayan sido positivos o negativos”<sup>18</sup>.

Se fundamenta en el estudio del balance general y estado de resultados de varios años consecutivos, comúnmente se toman los cinco más recientes al ejercicio en que se está operando con el propósito de confrontar sus cuentas entre sí, todo con la finalidad de identificar el comportamiento de las actividades de la empresa en el pasado más reciente, diagnosticar las posibles causas de la problemática presente, y elegir las alternativas de acción que se puedan promover para superar las deficiencias encontradas.

#### **5.2.1.1. Método de Base Común**

“Consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero; en donde se indica la proporción en que están invertidas en cada tipo o clase de activo de los recursos totales de la empresa, así como la proporción en que están financiados, tanto por los acreedores como por los accionistas, de la misma manera el informe de un estado de resultado muestra el porcentaje de participación de las diversas partidas de costos y gastos, así como la proporción que representa la utilidad obtenida respecto de las ventas netas”<sup>19</sup>.

Con este método se confrontan en el balance general, las cuentas de activo de corto y largo plazo contra la suma de los activos totales, así como los pasivos y el patrimonio versus el monto de ambos; y en el estado de resultados, la utilidad, costos y gastos operativos en relación con las ventas netas. Lo anterior permite al analista, en el lapso objeto de análisis, tener una visión del comportamiento de la estructura de inversiones como cuentas por cobrar o maquinaria y equipo en relación al total de recursos o de la proporción del financiamiento de los proveedores o préstamos bancarios con respecto a las deudas, datos trascendentales para determinar los niveles de rentabilidad y riesgo de la compañía y especificar si es necesario efectuar modificaciones para mejorar en operaciones futuras los resultados históricos obtenidos.

---

<sup>18</sup> Ayala López, W.C. y otros. “USO DE RAZONES FINANCIERAS PARA EVALUAR EL NIVEL OPTIMO DE APALANCAMIENTO FINANCIERO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS”, Universidad de El Salvador. El Salvador, 2010, Pág. 23

<sup>19</sup> <http://clubensayos.com/Negocios/Metodo-Base-Comun/288704.html>

### 5.2.1.2. Método Año Base

“Consiste en asignar a las partidas del primer año el equivalente al 100% y los posteriores se expresan como porcentaje en relación a dicho periodo”<sup>20</sup>

Es un método de estudio e interpretación horizontal, mediante el cual se selecciona un año como base y se asigna el 100% a todas sus partidas integrantes. Luego se procede a determinar los porcentajes para el resto con relación al primero, dividiendo el saldo de la cuenta del año que se trate entre el saldo del considerado como periodo inicial. Se utiliza para conocer el aumento o disminución porcentual de cada rubro en relación al año tomado como punto de partida. Si se enfocarán las cuentas por cobrar, por ejemplo, se deduciría la eficacia o deficiencia de las políticas de recuperación de créditos ya sea que disminuyan o aumenten los montos de los saldos respectivos.

### 5.2.1.3. Método Comparativo (Aumentos o Disminuciones)

“Consiste en determinar las variaciones absolutas y relativas (%) entre dos cantidades que conforman los estados financieros a diferentes fechas o periodos. Estas variaciones pueden ser positivas o negativas”<sup>21</sup>

“El método de aumentos y disminuciones consiste en determinar la variación, ya sea en forma positiva o negativa, que tuvieron los conceptos integrantes de los estados financieros, de un periodo a otro”<sup>22</sup>

Muestra las modificaciones existentes en los saldos de las cuentas del balance general y estado de resultados de un periodo con respecto al inmediato anterior, de forma absoluta y porcentual. Permite conocer la tendencia hacia la baja o crecimiento de los rubros analizados. Se evalúan posibles aumentos en los gastos, caída en las ventas, exceso de inversiones en inventario, aumento de los créditos concedidos, entre otras situaciones que deben corregirse.

### 5.2.1.4. Método Combinado

“Es aquel que relaciona el método año base con el de base común siempre en términos porcentuales”<sup>23</sup>

El desarrollo de esta técnica parte de la información brindada por el método de base común, y asocia a partir de ahí cada uno de los tantos porcentos obtenidos con relación al inicial. El proceso facilita la

<sup>20</sup> Fornos Gómez, Manuel de Jesús. Óp. cit. Página 122.

<sup>21</sup> Análisis Financiero, Aumentos y Disminuciones. Consultada el 19 de marzo de 2014.

<http://www.fcga.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/Finanzas%20I%20Mauricio%20A.%20Chagolla%20Farías/11%20aumentos%20y%20disminuciones.pdf>

<sup>22</sup> [http://html.rincondelvago.com/finanzas\\_5.html](http://html.rincondelvago.com/finanzas_5.html)

<sup>23</sup> Fornos Gómez, Manuel de Jesús. Óp. cit. Página 123.



visualización de la evolución de la estructura relativa de cada cuenta de los estados financieros a través de los años bajo análisis. Un ejemplo que ilustra este método se da al determinar primeramente los porcentajes del saldo de proveedores con respecto al pasivo y patrimonio total. Luego los porcentajes restantes calculados se dividen entre el correspondiente al año inicial. De esta forma se identifica la tendencia de la participación relativa de esta cuenta con respecto al financiamiento total, a efecto de deducir si la proporción del crédito a corto plazo está en aumento sumergiendo a la compañía en un alto riesgo al tener que cancelar mayores deudas en un periodo más corto.

### **5.2.2. Método de Análisis Vertical**

“El método se emplea para estudiar estados financieros como el balance general y el estado de resultados, comparando las cifras en forma descendente para un mismo año. Se refiere a la utilización de los estados financieros de un período para conocer su situación o resultados obtenidos”<sup>24</sup>.

Es el análisis que se efectúa entre estados financieros de un mismo año a fin de identificar como está la compañía en aspectos como la liquidez, gestión de activos corrientes, endeudamiento, rentabilidad y situación bursátil.

#### **5.2.2.1. Método de Razones Simples**

“Relación numérica entre dos cantidades que correspondan a diferentes partidas de los estados financieros de una entidad, con el fin de obtener un índice cuyo resultado permita inferir alguna característica especial de dicha relación.”<sup>25</sup>

“Es la proporción o cociente entre dos categorías económicas expresadas y registradas en los estados financieros básicos, para obtener rápidamente información de gran utilidad y contenido en la toma de decisiones”.<sup>26</sup>

Las razones financieras permiten identificar fortalezas y debilidades de la entidad con el objeto de concentrar los esfuerzos y realizar correcciones necesarias en áreas problemáticas identificadas. Este estudio se lleva a cabo con el cálculo de índices o ratios, y es conocido bajo el nombre de Método de razones simples, agrupándolas como coeficientes de liquidez, actividad, endeudamiento, rendimiento y valor bursátil.

---

<sup>24</sup> <http://www.monografias.com/trabajos47/analisis-economico/analisis-economico2.shtml>

<sup>25</sup> Fornos Gómez, Manuel de Jesús., Óp. cit. Página 124.

<sup>26</sup> Vélez Pareja, Ignacio. Óp. Cit., pagina 13.

Con el fin de una mejor comprensión de cada una de ellos se define la notación con la que se identificarán en la presente investigación (Ver Tabla nº 3)

**Tabla 3. Nomenclatura de las razones financieras**

Abreviatura	Significado
AC	Activo Corriente
Efec. y Eq.	Efectivo y equivalente
CxC	Cuentas por cobrar
Inv.	Inventario
InvP.	Inventario Promedio
AnC.	Activo no corriente
AT	Activo Total
PC	Pasivo Corriente
CxP	Cuentas por Pagar
PT	Pasivo Total
PN	Patrimonio Neto
Vts	Ventas Netas
CV	Costo de ventas
UB	Utilidad Bruta
GO	Gastos de operación
UO	Utilidad de Operación
UAI	Utilidad antes de intereses e impuestos
UN	Utilidad neta
CFO	Cash Flows Operation o Flujo de Efectivo Operativo
Tít. C.P.	Títulos valores a corto plazo
Tít. L.P.	Títulos valores de largo plazo
EPI	Plazo promedio de inventario
PPC	Plazo promedio de cobro
PPP	Plazo promedio de pago
CCE	Ciclo de caja o ciclo de conversión del efectivo
IS	Índice de Solvencia
LT	Liquidez Teórica o razón circulante
#acc	Número de acciones comunes
Ef	Efectivo
Pm	Precio de Mercado de las acciones comunes

Fuente: Elaboración propia

### a) Razones de Liquidez

Se emplean con el objetivo de determinar la capacidad que tiene una entidad para atender sus obligaciones de corto plazo a medida que estas se vayan venciendo. Lo anterior está condicionado por la cobertura de sus activos corrientes, dado que estos son potencialmente líquidos, todo enfocado a un periodo que no excede de un año. En esencia se busca comparar los recursos de corto plazo con las deudas corrientes a fin de conocer el nivel de liquidez con que cuenta la compañía.

- **Capital de trabajo bruto (CTB): (AC)**

Está compuesto por todas aquellas cuentas que se ubican dentro del activo corriente tales como efectivo y equivalente, cuentas por cobrar, inventarios tanto de materia prima como productos en proceso y en productos terminados.

- **Capital de trabajo neto (CTN): (AC-PC)**

Señala el exceso o déficit en valores absolutos de los activos corrientes sobre los pasivos corrientes, de lo que se infiere la necesidad de inversión o financiamiento. Entre mayor es éste indicador, menor es el riesgo operativo de la entidad ya que dispone de los recursos necesarios para continuar las operaciones.

- **Razón circulante o Índice de Solvencia (IS): (AC/PC)**

Señala el exceso o déficit en valores relativos de los activos corrientes sobre los pasivos corrientes, del que se infiere igualmente al anterior sobre la necesidad de inversión o financiamiento. Indica también de cuantos dólares en activos circulantes dispone la empresa por cada dólar de pasivo a corto plazo.

- **Razón Prueba ácida (RPA): [(AC-Inv.)/PC]**

Refleja la disponibilidad de recursos inmediata para el pago de las deudas de corto plazo considerando únicamente los recursos de fácil recuperación. Es un indicador más estricto de la liquidez de una entidad, ya que excluye para el cálculo el valor de los inventarios, los cuales financieramente son considerados como los menos líquidos.

- **Índice de liquidez inmediata (ILI): (Efec. y Eq./PC)**

Muestra cuanto se tiene de efectivo para hacerle frente a las obligaciones circulantes, entre menor es este coeficiente la empresa se verá envuelta en la necesidad de mejorar sus estrategias de cobro y comercialización de inventarios.

- **Intervalo básico defensivo (IBD):  $[(Ef+Tít. C.P + CxC) / [(CV+GO)/360]]$**

Este índice expresa el número de días en los que una compañía podría operar con sus activos líquidos actuales, en caso de no contar con ninguna otra clase de ingreso.

- **Nuevo índice de liquidez (NIL):  $((CFO+Ef+Tít. C.P) / PC)$**

Refleja la disponibilidad de efectivo con que cuenta una firma, producto de las operaciones y niveles de efectivo y equivalentes, en relación con las deudas exigibles en un año

#### **b) Razones de Actividad o Gestión de Activos**

Se emplean para describir la eficiencia o velocidad a la que se recuperan los inventarios, las cuentas por cobrar y se cancelan las facturas al proveedor.

- **Edad promedio de inventario(EPI):  $((360*InvP)/CV)$**

Expresa el número de días que transcurren entre la adquisición de los insumos para transfórmalos en productos terminados y la venta de los mismos. Entre menor sea el número de días la entidad es más eficiente, en cuanto a la gestión de sus inventarios, ya que es un indicador que se están generando los ingresos para sostener las operaciones.

- **Rotación de inventarios(RI):  $(360/EPI)$**

Número de veces en que las existencias se convierten en efectivo o cuentas por cobrar durante un año. Este ratio guarda relación con la edad promedio de inventario ya que a medida que ésta última aumenta, disminuye el número de veces que se vende la mercadería.

- **Plazo promedio de cobro (PPC):  $((360*Prom.CxC)/Vts.)$**

Muestra los días en que la empresa recupera los créditos dados a los clientes y se compara con las políticas de cobro para evaluar la eficiencia en sus estrategias de recuperación del dinero dado a los consumidores.

- **Rotación de Cuentas por Cobrar(RCC):  $(360/PPC)$**

Expresa el número de veces al año en que retornan los créditos concedidos por la compañía a los clientes. Entre mayor sea este coeficiente menor es el tiempo que los consumidores tienen el crédito en su poder y la empresa dispondrá de más recursos para continuar con las operaciones.

- **Plazo promedio de pago (PPP):  $((360 \cdot CxP)/CV)$**

Es el tiempo que transcurre entre la adquisición de las mercaderías de los proveedores y el pago correspondiente de estas. Entre mayor es este coeficiente muestra que la empresa está aprovechando el financiamiento de los proveedores, siendo éste menos costoso.

- **Rotación de cuentas por pagar (RCP):  $(360/PPP)$**

Número de veces en un año en que las facturas por la compra de materia prima se cancelan al proveedor. Entre mayor es este ratio da a entender que la firma está usando menos financiamiento mercantil el cual se considera de más bajo costo, en consecuencia está ocupando más dinero de terceros a un mayor costo.

- **Ciclo operativo (CO) :  $(EPI+PPC)$**

Indica el tiempo en que la empresa recupera sus inversiones en inventarios y cuentas por cobrar. A medida que aumenta este coeficiente se presentaran necesidades de financiamiento.

- **Ciclo de Conversión del Efectivo(CCE):  $(EPI+PPC-PPP)$**

Muestra los días que transcurren entre el pago a los proveedores y el cobro a los clientes por las ventas al crédito realizadas. Es beneficioso cuando el resultado muestra un nivel bajo dado que la compañía recupera en menor plazo las inversiones corrientes y por lo tanto requiere menos financiamiento.

- **Rotación de Ciclo de Caja (RCC):  $(360/CC)$**

Refleja el número de veces durante el año que se cancelan las obligaciones con los proveedores y se recupera el crédito concedido a los clientes. Se busca que este indicador sea alto ya que con ello la entidad dispondrá de más recursos para sus operaciones.

- **Rotación de Activos Totales (RATO):  $(Vts/AT)$**

Mide la capacidad que tiene la empresa para generar ventas dada su estructura de inversiones. Es importante buscar una rotación de activos totales mayor ya que eso reflejaría la eficiencia en la utilización de los recursos de largo plazo del negocio.

- **Liquidez Teórica (LT):  $(EPI+PPC)/PPP$**

Representa el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso productivo hasta el cobro de la venta del producto terminado en relación al plazo concedido por los suministradores de materia prima. Es beneficioso que dicha razón sea baja, ya que evidenciaría que el número de días que los productos pasan en bodega más el dado a los clientes al crédito se aproxima al plazo de pago concedido por el abastecedor de insumos, por lo que no se tendría problemas para la cancelación de las obligaciones contraídas con este último.

- **Suficiencia de Liquidez (ISL):  $(IS/LT)$**

Este ratio refleja la capacidad de pago de la empresa en relación al crédito concedido por los proveedores. A medida que expresa valores inferiores a 1 la entidad enfrentará dificultades para la amortización de sus obligaciones de corto plazo.

### c) Razones de Endeudamiento o Apalancamiento

Muestran el financiamiento de terceros en el negocio o la cuantía de dinero externo que utiliza la empresa para generar ganancias.

- **Índice de Endeudamiento (IE):  $(PT/AT)$**

Mide la proporción de los activos financiados por capital foráneo, cuanto mayor sea este coeficiente más dinero se está ocupando de terceros, mayor desventaja para los acreedores debido a que disminuye el respaldo hacia el financiamiento concedido.

- **Razón de Cobertura de Intereses (RCI):  $(UAII/cargos\ por\ intereses)$**

Muestra el impacto de los gastos financieros sobre las ganancias generadas en un periodo dado. A medida que este coeficiente aumenta, mayor es la eficiencia con la que se está utilizando el financiamiento bancario.

- **Razón de Deuda Patrimonial (RDP):  $(PT/PN)$**

Especifica cuanto es la participación de los acreedores por cada dólar de aportación de los socios. Entre mayor sea esta razón menor es la propiedad de los accionistas sobre la empresa.

#### d) Razones de Rentabilidad

Evalúan las utilidades de la compañía con respecto a un nivel determinado de ventas, activos o la inversión de los accionistas. Mide la eficiencia de la administración para controlar los costos y gastos en que debe incurrir y así convertir las ventas en ganancias.

- **Margen Bruto o de Utilidad Bruta (MUB):  $(UB/Vts)$**

Muestra el remanente de cada dólar vendido para hacerle frente a los gastos de operación, reserva legal, impuesto sobre la renta y dividendos para los accionistas. En cuanto mayor es el margen implica mejor desempeño en la gestión del negocio.

- **Margen de Utilidad de Operación (MUO):  $(UO/Vts)$**

Determina cuanto le queda a la empresa por cada dólar vendido antes de las cargas financieras, impuestos gubernamentales y obligaciones con los accionistas.

- **Margen Neto (MN):  $(UN/Vts)$**

Presenta las utilidades que obtiene la compañía de las ventas realizadas después de haber deducido todos los gastos e impuestos. Mide cuanto queda de ganancias por cada dólar vendido.

- **Rendimiento sobre la Inversión (RI):  $(UN/AT)$**

Expresa cuanto es la utilidad por cada dólar invertido en activos totales, sirviendo como medida para la aceptación o rechazo de una oportunidad de inversión.

- **Retorno sobre el Patrimonio (RP):  $(UN/PN)$**

Es el porcentaje de rendimiento que obtienen los propietarios de la entidad, respecto a su participación en la empresa, indicando el nivel de ganancia que genera cada dólar invertido en acciones comunes, reservas y utilidades retenidas y del ejercicio.

#### e) Razones de Mercado

Relacionan el valor bursátil de la empresa reflejado en el precio de sus acciones comunes en la bolsa de valores con respecto a variables como las utilidades por acción común, entre otros.

- **Razón Precio-Ganancia(PE):  $((P_m * \#acc) / UN)$**

Indica la cantidad que está dispuesto a pagar el mercado por cada dólar de ganancias que genera la empresa. Entre más alto es el valor, mayor es el precio de las acciones en la bolsa de valores, producto de la eficiente gestión administrativa de la compañía.

- **Utilidad por Acción (UPA):  $(UN / \#acc)$**

Representa la ganancia por cada acción común emitida y en circulación.

- **Valor en Libros (VL):  $(PN / \#acc)$**

Esta razón es uno de los métodos utilizados para la comparación y valuación de empresas. Se calcula dividiendo el monto del patrimonio neto entre el número de acciones comunes.

## 6. Toma de Decisiones<sup>27</sup>

### 6.1. Definición

“Es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas”<sup>28</sup>.

“Es considerada como la llave final de todo el proceso administrativo, debido que no puede elaborarse un control, un sistema de organización, sin antes haber tomado una decisión que contribuya al alcance de los objetivos a través de la correcta programación de las actividades”<sup>29</sup>

Radica en la elección de una ruta de gestión entre una gama de alternativas previamente estudiadas, que contribuirá a la resolución de una situación problemática actual o potencial. Para llevarla a cabo se analizarán las diferentes alternativas en lo relacionado a la inversión, lo que permitirá definir el nivel de asignación de recursos en variables como inventarios, cuentas por cobrar y valores negociables, entre otros; de la misma forma se estudiarán las fuentes de financiamiento requeridas de corto y largo plazo, para determinar cuál es la más ventajosa en cuanto a costo y plazo de amortización.

<sup>27</sup> <http://www.buenastareas.com/ensayos/Caracteristicas-Para-La-Toma-De-Decisiones/3246228.html>

<sup>28</sup> Koontz Harold, Wehrich Heinz y otro. “Administración. Una perspectiva global y empresarial”, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA. Decimocuarta edición. Mexico. 2012. Página 152.

<sup>29</sup> Reyes Ponce, Agustín, Administración Moderna, Editorial Limusa, México, 2004, Pág. 412.



## 6.2. Características

- a) **Efectos futuros:** Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada de alto nivel, mientras que una con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.
- b) **Reversibilidad:** Se refiere a la velocidad con que una decisión pueda modificarse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si cambiar es difícil, se recomienda tomarla a un nivel alto; pero si es fácil, se requiere tomarla a un nivel bajo.
- c) **Impacto:** Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es un indicador de tomarla a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.
- d) **Calidad:** Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, entre otros. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomarla a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomarla a un nivel bajo.
- e) **Periodicidad:** Este elemento responde a la pregunta de si se toma frecuente o excepcionalmente. Una extraordinaria es una decisión de alto nivel, mientras que una usual es de nivel bajo.

## 6.3. Tipos<sup>30</sup>

### 6.3.1. Decisiones programadas

Son las opciones que se seleccionan de acuerdo a reglas, políticas o procedimientos previamente acordados; la finalidad es facilitar la toma de decisiones en situaciones recurrentes y sumamente comunes dentro del entorno propiamente empresarial, puesto que limitan o excluyen alternativas.

### 6.3.2. Decisiones no programadas

Estas medidas abordan dificultades excepcionales. Si un problema no se ha presentado continuamente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece un tratamiento especial, deberá ser manejado como una no programada.

---

<sup>30</sup> <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%202.pdf>

#### 6.4. Proceso

- a) **Primera fase:** Es la etapa de identificación, comprende dos rutinas: la del reconocimiento de la decisión y la del diagnóstico.

En el reconocimiento se identifican oportunidades, problemas y crisis. En el diagnóstico se trata de comprender al máximo posible, los síntomas del problema y sus causas.

- b) **Segunda fase:** Etapa de desarrollo, en donde se despliegan una o más soluciones a un problema o a una crisis, o a la elaboración de una oportunidad.

- c) **Tercera fase:** Fase de selección.

1. Las rutinas de selección se aplican secuencialmente a una sola.
2. Se ocupa la rutina de evaluación para investigar las alternativas y seleccionar un curso de acción.
3. Se utiliza la autorización para que en un nivel más alto de la jerarquía se ratifique el curso de acción escogido.

## **CAPÍTULO II**

### **“DIAGNOSTICO DEL MODELO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS DE LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CONCRETO EN LOS DEPARTAMENTOS DE SAN SALVADOR Y LA LIBERTAD”.**

#### **A. Importancia**

La investigación de campo fue trascendental, debido que permitió identificar concretamente el desempeño de las empresas objeto de estudio en lo referente al análisis e interpretación de estados financieros, cubriendo aspectos como el capital de trabajo neto, solvencia de corto plazo, plazo promedio de cobro, de inventario y de pago a proveedores; la rentabilidad sobre las ventas, activos y patrimonio neto, niveles de endeudamiento con respecto al activo total, proporción del financiamiento de corto y largo plazo, composición de la estructura de capital; y conjuntamente, factores internos, como estructura organizativa, filosofía general implementada y capacidad instalada, entre otros; y externos como el ambiente competitivo en que las empresas interactúan y fuerzas exógenas que inciden en el desarrollo de las actividades del sector.

Por lo anteriormente expuesto, a través de la investigación llevada a cabo se elaboró un diagnóstico sobre la manera en que este tipo de empresas llevan a cabo el análisis e interpretación de estados financieros para la búsqueda de información que les permita sustentar la toma de decisiones para la consecución de los objetivos trazados.

#### **B. Objetivos**

##### **1- General**

Determinar las dificultades que muestran los negocios en estudio, así como los mecanismos y técnicas que utilizan para analizar e interpretar los estados financieros con el fin de desarrollar un diagnóstico que exprese la situación actual.

## **2- Específicos**

1. Indagar aspectos de rentabilidad y endeudamiento como resultado de las herramientas de análisis e interpretación de estados financieros implementadas.
2. Establecer y estudiar las acciones que llevan a cabo los gerentes financieros y/o contadores para analizar e interpretar los estados financieros.
3. Formular un diagnóstico de la situación actual que atraviesan las empresas con la finalidad de diseñar una propuesta que permita a los negocios en estudio llevar a cabo una gestión eficiente de los recursos monetarios.

## **C. Metodología de la investigación**

En la indagación se implementó una metodología que facilitó la recolección de información fiable y oportuna; la cual sirvió de base en la preparación de un diagnóstico sobre las condiciones actuales que presentan esta clase de negocios. Por tal razón se detallan y explican a continuación las herramientas que se utilizaron en la elaboración de dicho dictamen y que sirvieron de fundamento para el diseño de un modelo de análisis e interpretación de estados financieros para facilitar la toma de decisiones en las medianas empresas fabricantes de productos de concreto, en los departamentos de San Salvador y La Libertad.

### **1. Métodos de investigación**

Con el propósito de realizar una investigación objetiva, se tomaron en consideración los pasos sistemáticos que describe el proceso científico; por consiguiente se detallan y describen a continuación los instrumentos que se utilizaron para mostrar así la veracidad e imparcialidad del estudio realizado; de este modo se recurrió a la implementación de los siguientes métodos:

## 1.1. Análisis

“Consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías”.<sup>31</sup>

“Implica el reconocimiento de los elementos que componen un todo, se observa a cada uno de ellos para de ese modo poder penetrar efectivamente en sus propiedades y principios básicos y así conocer más de su naturaleza y funcionamiento, entre otras cuestiones”<sup>32</sup>

Mediante la aplicación del análisis, se desintegraron las partidas de diversa naturaleza que componen el balance general y el estado de resultados, a fin de estudiar la correlación existente entre cada una de ellas y se determinó así su comportamiento histórico en lo referente a la liquidez, gestión de activos y pasivos corrientes, endeudamiento y rentabilidad. Además se desglosaron los factores del ambiente externo en que se desenvuelve la entidad, asimismo los aspectos internos, lo cual permitió observar el efecto de dichas variables en el desempeño de la misma.

## 1.2. Síntesis

“Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo a partir de los elementos identificados por el análisis. En otras palabras es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y peculiaridades”<sup>33</sup>

“Composición de un todo por la reunión de sus partes”<sup>34</sup>

La realización de la síntesis hizo posible la construcción de un diagnóstico que refleja la situación actual que atraviesan las entidades en estudio, a partir de los resultados obtenidos de la disgregación en primer lugar de las cuentas que integran los estados financieros, y en segundo lugar, de las variables del entorno económico y social que afectan negativa o positivamente los resultados que la mediana empresa obtiene, lo que permitirá realizar una propuesta que contribuirá a solucionar las problemáticas financieras detectadas en las operaciones que a diario llevan a cabo.

Por consiguiente, se diseñará un modelo de análisis e interpretación de estados financieros para las medianas empresas dedicadas a la fabricación de productos de concreto en los departamentos de San

---

<sup>31</sup> Ortiz Frida, García María del Pilar. “Metodología de la Investigación”, Editorial Limusa, 2005, México, página 64

<sup>32</sup> <http://www.definicionabc.com/general/analizar.php>

<sup>33</sup> Ortiz Frida, García María del Pilar. Óp. Cit., página 64

<sup>34</sup> <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=Oj9F3ibXmDXX2N1BNJsp>

Salvador y La Libertad; ya que se identificó la falta de un instrumento que les permita realizar dicha actividad, a fin de conocer la situación económica y financiera y en consecuencia tomar medidas que eviten bajos niveles de liquides, aumenten la rentabilidad, contribuyan a la recuperación de las inversiones en activos corrientes como créditos concedidos, inventarios y títulos valores negociables de corto plazo; por tal motivo se indagaron aspectos relacionados a objetivos, estrategias, políticas, razones financieras, balance general y estados de resultados históricos, entre otros; además de variables del entorno en que se encuentran inmersas y que dificultan el desempeño operativo tales como, políticas fiscales, seguridad pública, riesgo político, avances tecnológicos, número de competidores, bienes sustitutos, poder adquisitivo y de negociación de los consumidores y proveedores, respectivamente.

## **2. Tipo de investigación**

Se implementó la de tipo correlacional definida como “aquella que tiene la finalidad de conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”<sup>35</sup>.

Por tanto, se indagó el grado de relación o dependencia entre las variables “diseño de un modelo de análisis e interpretación de estados financieros” y “la toma de decisiones”.

## **3. Diseño de investigación**

En el trabajo se implementó el de tipo no experimental, definido como “el estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en el que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”<sup>36</sup>

En ese sentido, se identificaron las desventajas presentadas por los negocios en cuestión, como consecuencia de los procedimientos utilizados para analizar e interpretar los estados financieros.

## **4. Fuentes de información**

### **4.1. Primarias**

Con el objeto de recolectar datos que sirvieran como insumos para la investigación que se llevó a cabo, fue necesario emplear una encuesta orientada a los propietarios y/o gerentes financieros de las empresas

---

<sup>35</sup> Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y otros, “Metodología de la Investigación”, 5° edición, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de México S.A. DE C.V., 2010, México, Pág. 81

<sup>36</sup> Ibid, Pág. 149

en estudio, además se realizó una entrevista al responsable de la entidad tomada como referente del sector.

#### **4.1. Secundarias**

Incluyeron los medios bibliográficos relacionados con el tema de análisis e interpretación de estados financieros, los datos recolectados en las instituciones públicas como la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) y el Ministerio de Hacienda, entre otras; además de páginas electrónicas que hacían referencia a la temática en cuestión con la finalidad de contribuir al adecuado desarrollo de la indagación realizada.

### **5. Técnicas e Instrumentos de Investigación**

#### **5.1. La Encuesta**

Se implementó a las unidades de análisis, que fue conformada por los propietarios y/o gerentes financieros de las compañías dedicadas a la fabricación de productos de concreto clasificadas como medianas empresas, ubicadas en los departamentos de San Salvador y La Libertad. Para tal efecto, se utilizó un cuestionario como instrumento de recolección de datos, el cual incluyó una serie de preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple, con la finalidad de identificar los problemas que presentan en el manejo de los recursos financieros debido a la información que utilizan para tomar las decisiones, resultados con los cuales fue posible la realización de un diagnóstico sobre las condiciones actuales de los entes del sector en estudio.

#### **5.2. La Entrevista**

Se llevó a cabo con el propietario de la empresa De La Peña S.A. de C.V., tomada como caso ilustrativo, y fue estructurada por una serie de interrogantes presentadas a través de una guía de entrevista la cual sirvió para indagar sobre los temas de la administración de capital de trabajo, fuentes y usos de fondos, entre otros, con el objeto de conocer las dificultades que enfrentan estos negocios.

### **6. Unidades de Análisis**

Comprendió a los propietarios y/o gerentes financieros de las compañías que cumplieron con las características de medianas empresas anteriormente expresadas.

## **7. Ámbito de la Investigación**

El estudio se desarrolló en las medianas empresas dedicadas a la fabricación de productos de concreto ubicadas en los departamentos de San Salvador y La Libertad.

## **8. Determinación de Universo y Muestra**

### **8.1. Universo**

Estuvo constituido por todas las compañías dedicadas a la fabricación de productos de concreto ubicadas en los departamentos de San Salvador y La Libertad clasificadas como medianas siendo un total de cinco según la Clasificación de la Cartera de Contribuyentes elaborada por el Ministerio de Hacienda.

### **8.2. Muestra**

Para determinarla no fue necesario el empleo de fórmulas, ya que como se mencionó anteriormente fueron un total de cinco, por lo que, se hizo un censo (Ver anexo 1)

## **9. Limitantes de la investigación**

Durante el desarrollo de la investigación surgieron ciertos inconvenientes que se exponen a continuación:

- 9.1.** Según el listado de medianos contribuyentes elaborado por el Ministerio de Hacienda existen cinco empresas dedicadas a la fabricación de productos de concreto en los departamentos de San Salvador y La Libertad (ver anexo N° 1). No obstante al realizar las visitas a dichas entidades no se obtuvo una respuesta favorable a la solicitud de colaboración por una de ellas, siendo esta Grupo Saltex S.A. de C.V. que si recibió el cuestionario, pero al ser consultada para retirarlo externó que no brindarían las respuestas solicitadas, por tal razón únicamente se encuestó a cuatro empresas.
- 9.2.** Las encuestas realizadas fueron devueltas hasta con una semana de retraso, debido que los gerentes financieros manifestaron tener múltiples obligaciones que cumplir, lo que demoró la elaboración del presente documento. Además en Megablock S.A. de C.V. extraviaron el instrumento, por lo que fue necesario visitar nuevamente la empresa para proporcionarle una nueva copia.
- 9.3.** La entrevista realizada al gerente general de De La Peña S.A. de C.V. fue reprogramada en tres ocasiones debido a los compromisos que debía cumplir el mismo, lo que provocó retrasos en la elaboración del diagnóstico.



- 9.4. Las direcciones proporcionadas por la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) se encuentran incompletas y poco claras, lo que provocó inconvenientes para realizar las visitas respectivas a las empresas, por lo que fue necesario investigar en los sitios web, además de consultas adicionales con los residentes de la zona para poder sus nuevas direcciones.

#### **10. Alcance de la investigación**

- 10.1. El diseño de un modelo de análisis e interpretación de estados financieros para la mediana empresa, contribuirá al fortalecimiento de la administración de los recursos financieros a través de métodos cualitativos y cuantitativos; y mediante ello, facilitar a sus respectivos gerentes la toma de decisiones en la administración de los recursos monetarios.
- 10.2. El estudio llevado a cabo servirá de guía para las entidades dedicadas a la fabricación de productos de concreto, para evaluar la gestión administrativa financiera llevada a cabo, en áreas como el nivel de liquidez, recuperación de cartera, rotación de inventarios, rendimiento sobre la inversión, entre otros.

### **11. “Diagnóstico de la situación actual en relación al Análisis e Interpretación de Estados Financieros y su incidencia en la toma de decisiones en la mediana empresa fabricante de productos de concreto en los departamentos de San Salvador y La Libertad”**

#### **A. Filosofía general de la empresa**

##### **1. Misión**

Por medio del estudio realizado se comprobó que el 75% de los encuestados tiene conocimiento sobre la naturaleza de la entidad a la que pertenecen, lo que les permite tener claro hacia dónde orientar sus esfuerzos con el propósito de lograr los objetivos en el corto, mediano y largo plazo; sin embargo una proporción importante, el 25%, afirmó ignorarla, representando una desventaja para este grupo de negocios, ya que carecen de lineamientos enfocados a un periodo mayor de un año que faciliten dirigir sus actividades y contribuyan a lograr la razón de ser de cada negocio. No obstante, al analizar las respuestas de quienes declararon que conocen la filosofía de la empresa, se evidenció que la mayoría de estos enunciados no cumplen con los requisitos técnicos de redacción requeridos; ya que una misión es

necesario que refleje aspectos concernientes a tipos de clientes atender, la extensión de productos a ser suministrados y el alcance geográfico de las operaciones, además de que debe ser clara y motivadora, aspectos que permiten al público contar con un concepto del funcionamiento de una organización; por tal motivo se determinó la necesidad de diseñarla para los que no disponen de ella, y redefinirla para las que la poseen, para que todas las medianas empresas del sector cuenten con un estándar en lo referente a las cualidades que debe cumplir su modelo de negocios. Todo lo anterior fue corroborado por el gerente general del caso ilustrativo quien a pesar de que manifestó disponer de una misión organizacional, al enunciarla también mostró deficiencias en su definición.

(Ver anexo N° 3, tablas N° 1 y 2; y anexo N° 4, resumen de la entrevista realizada al gerente general de De La Peña S.A. de C.V., pregunta n° 4).

## **2. Visión**

A través de la indagación llevada a cabo se identificó que el 75% de los negocios encuestados poseen Visión organizacional. Contar con éste instrumento es indispensable para cualquier entidad, ya que les permite definir hacia dónde dirigir sus actividades presentes y futuras; y teniendo claro el camino a seguir, pueden ser eficientes en la utilización de los recursos y así contribuir a maximizar el valor de la empresa en el largo plazo. No obstante, un significativo 25% declaró ignorar dicha herramienta administrativa. Por otra parte, quienes declararon conocer la visión, incluyendo al gerente general del caso ilustrativo, al enunciarla, se evidenció que dicho concepto no cumple con los requisitos necesarios de redacción, ya que excluyen aspectos tales como el periodo de operaciones, cobertura de áreas geográficas y el tipo de producto que comercializarán, entre otros; de lo que se dedujo la necesidad de todo el sector en estudio de que dispongan de una visión que permita la unificación de los esfuerzos buscando el alcance de los resultados propuestos en el largo plazo.

(Ver anexo N° 3, tablas N° 3 y 4; y anexo N° 4, resumen de la entrevista realizada al gerente general de De La Peña S.A. de C.V., pregunta n° 5).

## **3. Valores organizacionales**

De acuerdo al estudio realizado, solo el 75% cuenta con principios que facilitan las relaciones entre empleados, jefaturas, accionistas, clientes y comunidad en general; lo cual es de suma importancia en las operaciones de todo negocio; ya que, el hecho de disponer de estos instrumentos administrativos, facilita un ambiente laboral y clima organizacional apropiado que contribuye a lograr la maximización del

desempeño en cuanto a liquidez, rendimientos y administración en activos. Entre los valores más comunes se identificaron la fe en Dios, conciencia social, trabajo en equipo, calidad y servicio, liderazgo, excelencia, mejoramiento continuo. Sin embargo, se determinó la ausencia de principios claramente orientados al área financiera como exactitud y honradez en el manejo de los activos y responsabilidad en la administración de los pasivos, a fin de brindar confiabilidad en la elaboración de los estados financieros para una mejor toma de decisiones. Por otra parte, una importante proporción, el 25%, carece de dichos instrumentos; lo que pone en evidencia la necesidad de diseñar esta herramienta administrativa financiera a todas las empresas para que les ayude en la unificación de esfuerzos para obtener las cifras monetarias estimadas

(Ver anexo N° 3, tablas N° 5 y 6; y anexo N° 4, resumen de la entrevista realizada al gerente general de De La Peña S.A. de C.V., pregunta n° 6).

#### **4. Objetivos financieros organizacionales**

La encuesta realizada demostró que solamente el 75% de los investigados tienen definidos los resultados financieros hacia los cuales dirigen sus esfuerzos, por lo que se afirma que cuentan con propósitos que guían las decisiones y por consiguiente las operaciones. Pero al mencionarlos, el 100% de quienes afirmaron tenerlos definidos incluyendo al gerente general del caso ilustrativo, sostuvieron que los enfocan hacia la obtención de la solvencia financiera, aumentos de las ventas, rentabilidad y cumplimiento de obligaciones legales y gubernamentales. Es de mencionar que no incluyen elementos como recuperación de la inversión, selección de fuentes de financiamiento, plazos de pagos al proveedor y de cobros a clientes, aspectos que permiten a cualquier compañía dirigir sus esfuerzos hacia la obtención de mejores resultados en las operaciones diarias y les ayudan a la sostenibilidad del negocio en el sector en que se desempeñan. Sostuvieron en forma adicional que obtienen los resultados reflejados en ellos, pero debido a las carencias mencionadas anteriormente es de inferir que los resultados logrados no cumplen con los requisitos fundamentales de la función financiera, por lo tanto es evidente la necesidad de reformularlos para los que disponen de ellos y elaborarlos para los que no los tienen.

(Ver anexo N° 3, tablas N° 7, 8 y 9; y anexo N° 4, resumen de la entrevista realizada al gerente general de De La Peña S.A. de C.V., preguntas n° 7 y 8).

## **5. Políticas financieras**

Conforme a la información recabada, únicamente el 50% de las empresas declaró contar con lineamientos generales que guían la toma de decisiones de inversión y financiamiento. Al mencionarlas se determinó que son de tipo genéricas, de redacción confusa, enfocadas solamente a las cuentas por cobrar, inventarios, pagos al proveedor, financiamiento bancario, entre otras. Asimismo, a nivel global se identificó que el 50% de las entidades en estudio carecen de tal herramienta administrativa, lo que representa una proporción significativa dentro del sector, y tal situación las priva de contar con una base sobre la cual fundamentar la toma de decisiones. Bajo estas condiciones es primordial que se formulen políticas financieras a nivel general para el sector, redefiniendo las ya existentes e incluyendo otras de capital de trabajo, como disposición y manejo de un saldo mínimo de efectivo y valores negociables de corto plazo, además de la inversión en activos productivos y financiamiento a corto y largo plazo, con el objeto de que puedan tomar decisiones dentro de un rango específico de acción. La ausencia de políticas para el área financiera fue corroborada en la entrevista realizada al gerente general del caso ilustrativo, quien externó que no se han definido para la entidad que dirige. (Ver anexo N° 3, tablas N° 10 y 11; y anexo N° 4, resumen de la entrevista realizada al gerente general de De La Peña S.A. de C.V., pregunta n° 9).

## **6. Estrategias financieras**

Los resultados obtenidos reflejan que de los negocios objeto de estudio, existe un importante 25% que manifestó que no cuentan con estrategias financieras. Como consecuencia de lo mencionado, una significativa parte del sector no dispone de planes mayores de un año que detallen los cursos de acción necesarios para el alcance de la misión y los objetivos organizacionales en el largo plazo, además de la asignación de los recursos requeridos para tal fin. Se debe mencionar que un 75% de los investigados afirmó contar con tales herramientas administrativas, no obstante, las expresadas por ellos, aunque relacionan conceptos del área financiera, es necesario que sean rediseñadas, ya que su redacción no es clara y resulta ambigua para los tomadores de decisiones, además de no considerar aspectos como la administración del capital de trabajo, el manejo del efectivo, el ciclo de caja, el rendimiento sobre la inversión en activos fijos, entre otros; variables que son de gran utilidad para un mejor control y mayor eficiencia en las funciones realizadas por los administradores financieros en cualquier clase de empresa. El problema anterior se constató también en la entrevista realizada al gerente general del caso ilustrativo que de manera genérica expuso que la estrategia que implementan es financiarse a través de recursos propios.

(Ver anexo N° 3, tablas N° 12 y 13; y anexo N° 4, resumen de la entrevista realizada al gerente general de De La Peña S.A. de C.V., pregunta n° 10).

## **B. Las cinco fuerzas de Michael Porter**

### **7. Poder de negociación de los proveedores**

En su mayor parte las unidades de análisis afirmaron que dentro de sus principales proveedores se encuentran establecimientos como CEMEX, S.A.B. de C.V. y HOLCIM de El Salvador, con un 75% cada uno de ellos. Por otra parte, FREUND de El Salvador, S.A. DE C.V, Proveedores de Productos Pétreos S.A. de C.V., y José Adán Reyes S.A. de C.V también representan un gran porcentaje, con un 50% respectivamente. De igual forma existen otros como Almacenes Vidri S.A. de C.V, Monolit de El Salvador S.A. de C.V, Kimix Chemical Co. Ltd., que representan un 25% cada uno. Consecuencia a lo anterior, y debido al elevado número de ellos que fueron mencionados, se infiere que el poder de negociación del que disponen los proveedores se encuentra a un nivel intermedio, lo que se puede relacionar por lo expresado por los encuestados quienes en un 50%, manifestaron que ejercen presión sobre sus suministradores de materia prima para fijar los precios a los cuales les van a comprar. Sin embargo la adquisición de insumos de alto costo como el cemento, se da a través de un reducido número de abastecedores, lo que condiciona a los fabricantes de productos de concreto el no poder negociar descuentos y aceptar ineludiblemente el fijado por ellos. Por consiguiente se vuelve necesario un modelo de análisis e interpretación de estados financieros que ayude a optimizar los recursos con los que cuenta la mediana empresa. Dentro de la proporción que manifestó influir sobre los proveedores se encuentra De La Peña, S.A. de C.V., que en la entrevista realizada al gerente general declaró ejercer presión para lograr rebajas sobre los precios de los materiales que adquiere para la producción. (Ver anexo N° 3, tablas N° 14 y 15; y anexo N° 4, resumen de la entrevista realizada al gerente general de De La Peña S.A. de C.V., preguntas n° 11 y 12).

### **8. Poder de negociación de los clientes**

De las entidades en estudio, el 50% respondió que los clientes no realizan ningún tipo de presión para fijar los precios de venta de los productos, mientras que el 50% restante manifestó que si influyen a la hora de establecerlos; por lo que el poder de negociación de los clientes en la industria en estudio es intermedio, ya que solo la mitad de fabricantes tienen el control total al momento de establecer el valor de venta de

los bienes que ofrecen al mercado, y los demás negocios tienen que acceder de alguna forma a las exigencias de los consumidores, en cuanto a la rebaja de precios. Por lo que se vuelve necesario el contar con la implementación de técnicas como el análisis de razones simples que faciliten el control del rendimiento que tienen las entidades con relación a sus activos, capital, y ventas; con el objeto de determinar y aumentar el margen de contribución en sus productos. El grado de influencia de los consumidores en la fijación de los precios se corroboró también con la entrevista realizada al gerente general del caso ilustrativo, quien externo la presión que ejercen los clientes para cancelar importes menores a los establecidos.

(Ver anexo N° 3, tablas N° 16; y anexo N° 4, resumen de la entrevista realizada al gerente general de De La Peña S.A. de C.V., pregunta n° 13).

#### **9. Amenaza de productos sustitutos**

Con respecto a los datos proporcionados, se observó que el mercado donde éstos operan puede tornarse variable en cuanto a los productos que se ofrecen, obedeciendo a distintos aspectos como la modernización, avances tecnológicos, entre otros, puesto que la mitad consideró que el principal producto que podría sustituir a los que ellos ofrecen es la tabla roca con un 50% de participación, mientras que los ladrillos de obra y el Fibrolit representan un 25% cada uno del total de artículos mencionados. Por otra parte, es importante destacar que el 50% de las entidades manifestó que no hay bienes que sustituyan a los que ellos ofrecen, lo cual fue constatado en la entrevista realizada al gerente general del caso ilustrativo, de lo que se infiere que atribuyen esa idea a los gustos de los clientes y la capacidad adquisitiva de los mismos, al tipo de construcciones que se realizan en el país, y a las condiciones del medioambiente a la que los bienes suministrados son expuestos. No obstante los artículos expresados como sustitutos representan un alto porcentaje, por lo que resulta necesario que todas las empresas del sector presten atención a dicha amenaza y se tomen acciones preventivas consideradas como parte de una planeación estratégica, a fin de evitar el desplazamiento de sus productos del mercado (Ver anexo N° 3, tablas N° 17; y anexo N° 4, resumen de entrevista realizada al gerente general de De La Peña S.A. de C.V., pregunta n° 14).

#### **10. Amenaza de nuevos entrantes**

Según la información obtenida, el surgimiento de nuevos competidores es una realidad latente en el mercado de los productos de concreto, ya que del 100% de los negocios indagados, el 50% consideró que éste ofrece condiciones favorables para que diversos operantes puedan agregarse a las actividades del

mismo, dentro de los cuales se encuentra el caso ilustrativo según lo declarado en la entrevista llevada a cabo; mientras que el otro 50% manifestó lo contrario. Con estos resultados, quedó en evidencia que el sector en estudio deja abiertas las posibilidades para que nuevos participantes puedan comenzar a operar debido a que los productos que ofrecen son de amplia aceptación en el ramo de la construcción de El Salvador, además de ser artículos de uso permanente. Por lo tanto, es importante contar con modelos de análisis financiero cualitativo para identificar diversos factores con los que se pueda mantener una ventaja competitiva y así permanecer entre los principales negocios que encabecen dicho sector (Ver anexo N° 3, tablas N° 18 y 19; y anexo N° 4, resumen de la entrevista realizada al gerente general de De La Peña S.A. de C.V., pregunta n° 15).

### **11. Rivalidad de los competidores existentes**

De acuerdo a la información recabada acerca de los competidores más importantes en el sector de la industria investigado, Grupo Saltex, S.A. de C.V. fue nombrado como tal por el 100% de los encuestados, seguido por Megablock S.A. de C.V. y Prefabricados S.A. de C.V. (PREFASA) con el 75%. Otras empresas como De La Peña S.A. de C.V. y Blokitubos S.A. de C.V. solo fueron aludidas por el 50% y Estructuras de Concreto S.A. de C.V. (ECONSA) fue el que presentó menor peso dentro de los mencionados con un 25%. Acerca de lo anterior se afirma la necesidad de formular objetivos, estrategias y políticas financieras que les permitan a los participantes del sector diseñar cifras, y adaptarse a las presiones competitivas del entorno buscando la optimización en el uso de los recursos de que disponen para maximizar su valor de mercado. Lo anterior se revalidó mediante la entrevista realizada al gerente del caso ilustrativo en la que señaló como su competencia directa a Grupo Saltex, S.A. de C.V., Megablock S.A. de C.V., Prefabricados S.A. de C.V. y Blokitubos S.A. de C.V. (Ver anexo N° 3, tabla N° 20; y anexo N° 4, resumen de la entrevista realizada al gerente general de De La Peña S.A. de C.V., pregunta n° 16).

## **C. Análisis Político, Económico, Socio Cultural y Tecnológico**

### **12. Factores Políticos**

Se determinó que de los factores externos de carácter político que inciden en las operaciones de los negocios investigados, el que tiene mayor preponderancia es la legislación fiscal, según lo que manifestó el 50% de los encuestados. También aspectos como restricciones municipales y leyes mercantiles fueron mencionados por su influencia en el desarrollo de las actividades, ambos con el 25%. Por otra parte, el 25% de los encuestados externó la ausencia de factores políticos que afecten a su negocio. De esto último se infiere, el desconocimiento de una proporción significativa de los participantes del sector acerca

de la existencia de variables exógenas que deben ser consideradas durante el desarrollo de las actividades operativas, a efecto de minimizar los impactos negativos y que en consecuencia se logren resultados operativos satisfactorios. Lo anterior fue corroborado en la entrevista realizada al gerente general del caso ilustrativo, que menciona el impacto que tiene en sus operaciones las restricciones municipales (Ver anexo N° 3, tabla N° 21; y anexo N° 4, resumen de la entrevista realizada al gerente general de De La Peña S.A. de C.V., pregunta n° 17).

### **13. Factores económicos**

Según la información recabada, entre las variables económicas que a opinión de los investigados tienen incidencia en las actividades empresariales se encuentran las nuevas tasas de impuesto y el clima de negocio. Otros aspectos tales como la competencia, el desempleo, el precio de la canasta básica, los aumentos de la materia prima y la baja tendencia al consumo fueron señalados con una proporción del 25%. Por otra parte los factores como el Producto Interno Bruto (PIB), tasa de crecimiento económico del país, entre otros, no fueron mencionados; por lo que todos estos aspectos deben ser incluidos en el análisis financiero cualitativo a proponer. Lo anterior fue respaldado con la información obtenida del gerente general del caso ilustrativo, quien señaló únicamente a los nuevos impuestos como un elemento que impacta el funcionamiento de su empresa (Ver anexo N° 3, tabla N° 22; y anexo N° 4, resumen de la entrevista realizada al gerente general de De La Peña S.A. de C.V., pregunta n° 18).

### **14. Factores socio culturales**

Se estableció que el factor social con mayor incidencia en las operaciones del sector en estudio es la delincuencia, siendo mencionado por un 75% de los negocios investigados y mencionado en la entrevista realizada al gerente general de De La Peña, S.A. de C.V., dejando en un plano secundario aspectos como el consumismo de otros bienes, la poca cultura de ahorro e incluso la consideración que ningún factor social afecta las actividades de dicha industria, todos estos señalados únicamente por un 25% de los indagados. Por tal motivo se hace referencia a la delincuencia como una variable que influye en los costos de las organizaciones, específicamente en concepto de seguridad, lo que conlleva a la reducción de los beneficios de cada periodo. Por consiguiente, se infiere la necesidad de capacitar a los dirigentes que desconocen tales variables con el objetivo de que aprendan a identificar y evaluar los factores sociales como elementos trascendentales que determinan también los resultados que pueda lograr una empresa (Ver anexo N° 3, tabla N° 23; y anexo N° 4, resumen de la entrevista realizada al gerente general de De La Peña S.A. de C.V., pregunta n° 19).



## **15. Factores tecnológicos**

Se identificó que dentro de los aspectos tecnológicos que afectan las operaciones, se señaló como el principal la renovación del equipo de producción, con un 50%, dicho factor es de suma relevancia debido que condiciona la capacidad de una compañía para hacerle frente a los competidores directos, ya que disponer de equipos de producción que ofrezcan resultados inferiores a los competidores, daría como consecuencia una posición desventajosa que conllevaría a no cumplir con la demanda de los consumidores en los tiempos requeridos. Otros aspectos señalados como los sistemas de producción automatizados, la utilización de estructuras de hierro, la entrada de productos de mayor estética o incluso la consideración de que ningún factor tecnológico afecta al sector, únicamente reflejan una incidencia de un 25%. Debido a los que ignoran estos factores debe implementarse un programa de capacitación con el objetivo de que aprendan a identificar y evaluar las variables tecnológicas como elementos trascendentales que también determina los resultados que pueda lograr una empresa. El gerente general del caso ilustrativo reafirmó lo anterior al manifestar en la entrevista realizada que la renovación del equipo de producción que se da en la industria es el factor tecnológico que principalmente condiciona las actividades.

(Ver anexo N° 3, tabla N° 24; y anexo N° 4, resumen de la entrevista realizada al gerente general de De La Peña S.A. de C.V., pregunta n° 20).

## **D. Razones Financieras**

### **16. Liquidez**

Según los resultados obtenidos, se determinó que únicamente el 50% de los indagados manifestaron que cuentan con mecanismos para la administración del efectivo disponible, de los cuales el más citado fue el pago de contado de las obligaciones (50%). También fueron mencionadas por el 25% la cancelación con cheque de las erogaciones mayores a \$50.00, la utilización del crédito a 30 días, el no financiamiento de proyectos de inversión con deuda, la no repartición de dividendos cuando los recursos son insuficientes y el aprovechamiento de descuentos por pronto pago. A pesar de todo lo expresado, faltan estrategias referentes a los niveles de rentabilidad de la inversión, y de composición y costo de la estructura financiera y de capital. Además, un importante 50% de los investigados declaró no contar con ningún plan de acción para realizar el manejo del dinero disponible. Por consiguiente se infiere que estos últimos están en una posición desventajosa en cuanto a la gestión del efectivo para cumplir con sus obligaciones a medida que

estas se venzan. El gerente general de la empresa tomada como caso ilustrativo confirmó los últimos aspectos detallados al expresar en la entrevista realizada que las estrategias adoptadas en cuanto al manejo del dinero en su negocio consisten en la utilización de cheque para cancelar las obligaciones mayores a \$50.00 y depositar todos los ingresos en la cuenta bancaria empresarial.

(Ver anexo N° 3, tabla N° 25; y anexo N° 4, resumen de la entrevista realizada al gerente general de De La Peña S.A. de C.V., pregunta n° 21).

### **17. Rentabilidad**

Se identificó que dentro de los métodos de evaluación de rentabilidad más utilizados por las compañías, se encuentran; el análisis de las utilidades de las empresas del sector, el cálculo del ROE y el de ingresos-costos. No obstante un 25%, manifestó no contar con métricas para evaluar los resultados, de lo que se deduce que únicamente consideran el valor reflejado en los estados financieros, por consiguiente se infiere que la mayoría de los indagados no evalúan los rendimientos obtenidos mediante métodos administrativos financieros que brinden información técnica acerca de la relación entre los beneficios y distintos rubros como la inversión en activos totales y las ventas. Por otra parte, el 75% de los encuestados citó la reducción de costo como la principal acción que realizan para mantener o mejorar los niveles de rentabilidad, aunque también consideran otro tipo de medidas como el aumento de precios, la disminución de descuentos y un mayor volumen de producción, todas ellas mencionadas por un 25%. Es de mencionar que estas últimas acciones están condicionadas a la respuesta del mercado, lo que implica que su efectividad está sujeta a factores externos a las compañías. Además un importante porcentaje, (25%), manifestó que no implementan medidas para mantener o mejorar el nivel de ganancias de cada periodo. Dentro de la proporción que aseveran contar con métodos para evaluar su rendimientos y medidas para incentivar o mantener sus resultados, se encuentra De La Peña S.A. de C.V., donde el gerente general manifestó medir el nivel de ganancias con base al análisis ingresos-costos y las medidas llevadas a cabo para mejorar o mantener la rentabilidad son la reducción de costo y aumento de precios.

(Ver anexo N° 3, tablas N° 26 y 27; y anexo N° 4, resumen de la entrevista realizada al gerente general de De La Peña S.A. de C.V., preguntas n° 22 y 23).

## **18. Endeudamiento**

Según la información recabada en lo referente a las fuentes de financiamiento utilizadas por el sector en estudio destacó principalmente el financiamiento a través de recursos propios con un 75% superando a opciones de deuda externa de corto y largo plazo (50% y 25% respectivamente), situación que fue confirmada por el gerente general de la empresa tomada como caso ilustrativo, quien afirmó que en su estructura de capital la empresa opta por utilizar los recursos aportados por los accionistas como una estrategia financiera. De lo anterior se infiere que las empresas han optado por la utilización de fuentes que representan un menor riesgo, sin considerar el alto costo de las mismas y los efectos que esto tiene sobre la rentabilidad, es por tal razón que resalta la necesidad de contar con un instrumento de análisis financiero que ayude a evaluar las alternativas de crédito que representen un menor costo, plazos convenientes y que no comprometan el control de la compañía; considerando las ventajas del financiamiento bancario y los créditos otorgados por los proveedores.

(Ver anexo N° 3, tabla N° 28; y anexo N° 4, resumen de la entrevista realizada al gerente general de De La Peña S.A. de C.V., pregunta n° 24).

## **19. Actividad**

De acuerdo a los resultados obtenidos se observó que el 100% de las empresas del sector optan por ofrecer las opciones de comercialización a crédito y de contado, debido a los distintos tipos de clientes con los que cuentan. Además, de dicho total, el 75% realiza el respectivo cobro en un periodo que excede los 30 días; el restante 25% afirma realizarlo en un periodo de 16 a 30 días. Se vuelve fundamental para dichas entidades contar con herramientas para analizar los estados financieros que les permitan obtener información valiosa para determinar los niveles de inversión destinados a la cartera de crédito que contribuyan al cumplimiento de los objetivos establecidos. El gerente general de De La Peña S.A. de C.V. confirmó la situación al manifestar que realizan la ejecución del cobro en un periodo mayor a 30 días.

En lo referente a las políticas de pago al proveedor, la encuesta mostró que el 50% cancelan sus compromisos con los suministradores de materia prima en un periodo que oscila entre 16 y 30 días. El restante 50% recibe de sus proveedores un periodo para pagar las obligaciones mercantiles que excede los 30 días. El estudio de esta variable es fundamental para medir el cumplimiento de los plazos de crédito otorgados, a fin de garantizar la reputación crediticia que cualquier ente económico requiere. En la

entrevista realizada al gerente general de De La Peña S.A. de C.V., se constató que dicha entidad realiza el pago a los proveedores en un periodo mayor a 30 días.

Por otra parte, en cuanto a la rotación de los inventarios, se determinó que todos los encuestados, según lo expresado, rotan sus inventarios más de 3 veces durante el año. Esta situación merece especial atención debido a que dicho movimiento es importante en un negocio y fundamental para el desarrollo del mismo, porque es un indicador del cumplimiento de las políticas de activos corrientes y la eficiencia en la producción y comercialización de los bienes fabricados. La información acerca del movimiento de los inventarios durante el año fue corroborada en la entrevista realizada al gerente general de la empresa tomada como caso ilustrativo, quien externó que la rotación de sus inventarios es mayor a 3 veces por año.

Con todo lo descrito, se confirma la necesidad de contar con un modelo de ratios financieros que sirva para medir la eficiencia en la administración de la cartera de crédito, las relaciones comerciales con los proveedores, y la eficiencia en la producción y comercialización. Los aspectos mencionados serán utilizados para la determinación del ciclo operativo y de conversión del efectivo con el objeto de establecer la eficiencia con que la empresa gestiona sus activos y pasivos corrientes.

(Ver anexo N° 3, tablas N° 29, 30, 31 y 32; y anexo N° 4, resumen de la entrevista realizada al gerente general de De La Peña S.A. de C.V., preguntas n° 25, 26, 27 y 28).

## **12. Conclusiones y Recomendaciones**

### **12.1. Conclusiones**

- 1) Se determinó que de las entidades encuestadas, la mayoría tiene definido la misión empresarial; no obstante, al exponerla, se verificó que no cumplen con las reglas de redacción técnicas, lo que conlleva a que los esfuerzos realizados en todos los niveles de las medianas empresas, no van en concordancia a los resultados que esperan alcanzar.
- 2) Se comprobó que la mayoría de los negocios en estudio, cuentan con la visión empresarial; sin embargo en su definición no consideran aspectos como periodo de operaciones, áreas geográficas a cubrir, el tipo de producto que comercializarán, entre otros; lo que les dificulta alcanzar mayores niveles de eficiencia en la utilización de los recursos de los cuales disponen.

- 3) Se determinó que a pesar de que la mayoría de entidades cuenta con principios organizacionales que facilitan las relaciones entre los colaboradores y las jefaturas, se carece de aquellos orientados al área financiera tales como exactitud y honradez, para brindar confiabilidad en la elaboración de los estados financieros.
- 4) Se constató que la mayoría de los encuestados definen y logran los resultados financieros que pretenden alcanzar en un periodo específico, pero los enfocan a determinadas áreas; dejando fuera la recuperación de la inversión, selección de fuentes de financiamiento, entre otras; por lo que es de inferir que los resultados que logran no cumplen con los requisitos de la función financiera.
- 5) Del total de entes investigados, la mitad no cuenta con políticas financieras que orienten la toma de decisiones. El resto que afirmó contar ellas únicamente las enfocan a la no utilización de créditos a largo plazo, la negociación del periodo de pago a los proveedores y los plazos de crédito a clientes, y dejando fuera aspectos como el saldo mínimo de efectivo y valores negociables de corto plazo, entre otros.
- 6) Se estableció que existe una importante proporción de empresas que no cuentan con estrategias financieras, y las que las poseen, su redacción no es clara y resulta ambigua para los tomadores de decisiones, además de que no toman en consideración aspectos como la administración del capital de trabajo e inversión en activo fijo, variables fundamentales para realizar con eficiencia las funciones financieras en cualquier clase de empresas.
- 7) Se determinó que solamente la mitad de las empresas investigadas tienen un poder de negociación con los proveedores; pero el suministro del cemento, es realizado por una reducida cantidad de negocios, lo que obliga a los fabricantes de productos de concreto no poder gestionar precios bajos afectando sus costos de producción y en consecuencia las ganancias de cada periodo.
- 8) Se estableció que el poder de negociación de los clientes en la industria en estudio es intermedio, ya que solo la mitad de los fabricantes tienen el control total de establecer precios de ventas de los productos que ofrecen al mercado, mientras que los demás negocios tienen que acceder de alguna forma a las exigencias de los clientes, en cuanto a rebajas de precios.

- 9) Se constató que los productos ofrecidos por el sector en estudio podrían verse desplazados del mercado, considerándose a la tabla roca, los ladrillos de obra y el fibrolit como potenciales sustitutos. Mientras que la mitad de las entidades manifestó que no hay bienes que reemplacen a los que ofrecen debido a factores como poder adquisitivo de clientes y resistencia de estos bienes a las condiciones medioambientales a las que son sometidos.
- 10) Se determinó que en el sector hay condiciones para que nuevos participantes puedan iniciar operaciones debido que los productos ofrecidos son de amplia aceptación en el ramo de la construcción, además de que son de consumo permanente, lo que es una amenaza para una eficiente gestión de los recursos en cualquier clase de empresa.
- 11) Se identificó un número significativo de competidores en la industria lo que constituyen un ambiente competitivo que obliga a sus actores a una constante revisión de las acciones llevadas a cabo por los demás a fin de garantizar la participación en el mercado y la obtención de los resultados financieros planeados.
- 12) Se evidenció la existencia de variables externas en las áreas política, económica, social y tecnológica que afectan el desarrollo de las actividades, que no son controlables por las empresas en estudio, y que no se consideran por la mayoría de las empresas en la planeación de las operaciones y los resultados a obtener.
- 13) Se estableció que solo la mitad de las entidades en estudio realizan acciones para la administración del efectivo disponible, no obstante en las expresadas no se consideran aspectos como los niveles de rentabilidad de inversión y de composición y costo de la estructura financiera y de capital, lo que sitúa a dichas entidades en una posición desventajosa en cuanto a la disposición de los recursos financieros para cumplir con sus obligaciones a medida que estas se venzan.
- 14) Se estableció que los métodos utilizados para medir la rentabilidad no son adecuados para tal fin ya que no brindan información técnica sobre la relación entre los beneficios y distintos rubros como la inversión en activos totales y las ventas, lo que no les permite tomar decisiones efectivas para mantener o mejorar los niveles de ganancias en sus actividades operativas.

- 15) Se determinó que del total de empresas indagadas incluido el caso ilustrativo el 75% decide financiarse a través de recursos propios superando a opciones de deuda externa de corto y largo plazo, de lo que se infiere que han optado por la utilización de fuentes que representan un menor riesgo, sin considerar el alto costo de las mismas y los efectos que esto tiene sobre la rentabilidad y el control de la compañía.
- 16) Se estableció que las empresas en su totalidad no cuentan con un modelo de ratios financieros, que muestren los plazos en que rotan la cartera de clientes, gestión de inventarios y pago a proveedores, aspectos que se utilizan para la determinación del ciclo operativo y de conversión de efectivo con el objeto de establecer la eficiencia con que deben gestionarse los activos y pasivos corrientes.

## 12.2. Recomendaciones

- 1) Se propone formular la misión para las entidades que no disponen de ella y redefinirla para las que la tienen, cumpliendo con requisitos técnicos, como la extensión de productos a suministrar, el área geográfica a cubrir, además de ser clara y motivadora, para que contribuya a dirigir los esfuerzos del personal en el logro de los resultados planeados a largo plazo.
- 2) Se sugiere formular la visión empresarial para los establecimientos que no disponen de ella y redefinirla para las que la tienen, cumpliendo con requisitos técnicos, como el periodo de operaciones, cobertura de áreas geográficas y el tipo de producto que comercializarán, entre otros; para que les permita la unificación de los esfuerzos buscando el alcance de los resultados propuestos en el largo plazo.
- 3) Se sugiere que se formulen valores organizacionales para el área financiera, tales como exactitud y honradez en el manejo de los activos y responsabilidad en la administración de los pasivos entre otros, a fin de brindar herramientas que coadyuven a la buena gestión de los recursos monetarios de los que disponen.
- 4) Se propone tanto para las empresas que ya tienen definidos los objetivos financieros como para las que no los tienen, que se elabore un conjunto integral de ellos, incluyendo diversos aspectos

de las áreas de inversión, financiamiento y estructura de capital, de tal forma que permita a las compañías dirigir sus esfuerzos en la consecución de la maximización de su valor.

- 5) Se sugiere que se definan políticas financieras a nivel general para todo el sector, modificando las ya existentes e incorporando otras como el saldo mínimo de efectivo, inversión en valores negociables de corto plazo, e incluyendo también de largo plazo como las de financiamiento y de inversión en activos fijos, con el objeto de que puedan tomar decisiones dentro de un amplio rango de acción.
- 6) Se recomienda formular estrategias a nivel general para todas las empresas objeto de estudio, y modificar a la vez las ya existentes, incorporando las relacionadas con la administración del ciclo de caja, el rendimiento sobre las inversiones en activo fijo, entre otras, para facilitar a los ejecutivos un eficiente desempeño de las funciones financieras.
- 7) Se recomienda a las medianas empresas ampliar su cartera de proveedores, a fin de diversificar el abastecimiento de materiales para evitar la fijación de precios de forma unilateral por parte del suministrador, además de implementar el método financiero de razones simples para obtener indicadores que faciliten un mejor control del costo de producción y de la rentabilidad.
- 8) Se propone a las entidades en estudio que amplíen su cartera de clientes y que adopten estrategias de diferenciación, que les permitan fijar precios competitivos, lo que se logra con la aplicación del método financiero de razones simples que contribuye a que la empresa pueda tener un control del rendimiento no solo de las ventas sino que también de activos y patrimonio neto.
- 9) Se recomienda a las empresas en estudio considerar la potencial existencia de bienes sustitutos, buscando la diversificación de los productos que comercializan e implementando innovación tecnológica en sus procesos productivos, a fin de impedir el desplazamiento de sus productos del mercado.
- 10) Se propone a los negocios en estudio la elaboración de instrumentos de análisis financiero cualitativo que sirva de fundamento para buscar una ventaja competitiva en el sector en que se



desenvuelven, ante la amenaza del ingreso de nuevas empresas a partir de las condiciones propicias que ofrece el sector.

- 11) Se recomienda realizar un monitoreo constante de las acciones ejecutadas por la competencia para adaptar los objetivos, estrategias y políticas financieras a los cambios que se den en la industria a fin de garantizar la participación en el sector buscando la optimización de los recursos para maximizar su valor de mercado y evitar problemas de liquidez y rentabilidad.
- 12) Se propone capacitar a los gerentes en la identificación y evaluación de los factores externos que inciden en el desarrollo de las operaciones, y que dichos elementos sean considerados en la elaboración de los planes de acción y la definición de los resultados esperados, a fin de minimizar el impacto negativo sobre sobre estos.
- 13) Se recomienda a las entidades encuestadas diseñar indicadores financieros que les ayuden a medir los niveles de liquidez para establecer saldos óptimos de efectivo que les permitan cancelar sus obligaciones a medida que estas se venzan, aprovechar los descuentos por pronto pago, negociar fuentes de financiamiento de corto y largo plazo, y en general, facilite obtener el objetivo rentabilidad.
- 14) Se sugiere diseñar indicadores financieros que brinden información técnica sobre la relación entre los beneficios y distintos rubros como la inversión en activos totales y las ventas; lo que les permitirá establecer medidas que contribuyan al mejoramiento o sostenibilidad de los resultados que pretenden lograr.
- 15) Se propone a todas las empresas del sector en estudio elaborar un instrumento de análisis financiero que sea útil para los gerentes en la evaluación de las alternativas de crédito a las cuales puedan acceder y así elegir las que representen un menor costo, plazos convenientes y que no comprometan el control de la compañía.
- 16) Se recomienda a las empresas elaborar un modelo de ratios financieros, que suministre datos sobre la gestión de inventarios, cartera de crédito y pago de proveedores, y así determinar el

ciclo operativo y de conversión del efectivo, para establecer la eficiencia con la que deben administrarse los activos y pasivos corrientes.

## CAPÍTULO III

### “PROPUESTA DE UN MODELO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS DE LA MEDIANA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CONCRETO EN LOS DEPARTAMENTOS DE SAN SALVADOR Y LA LIBERTAD”.

#### A. Objetivos del Modelo

##### 1. General

- Elaborar un modelo de análisis e interpretación de estados financieros para la mediana empresa dedicada a la fabricación de productos de concreto.

##### 2. Específicos

- Realizar un análisis cualitativo para determinar las variables del ambiente interno y externo que inciden sobre el desempeño financiero de la mediana empresa.
- Diseñar indicadores financieros que faciliten la identificación de la rentabilidad, liquidez, gestión de activos y pasivos corrientes, Inversión y endeudamiento a largo plazo, que contribuyan en la evaluación del desempeño histórico y actual para que sirva de base en la toma de decisiones.
- Elaborar un programa de capacitación y un plan de implementación que facilite la ejecución del modelo con el propósito de que los administradores realicen una eficiente gestión de activos, pasivos y patrimonio neto.

## **B. Justificación**

El modelo propuesto constará de métodos de análisis cualitativo y cuantitativo que permitirán conocer e interpretar el desempeño histórico y actual de la empresa en aspectos económicos y financieros, con el propósito de diagnosticar la capacidad de financiamiento e inversión y contribuir a un eficiente control de las operaciones.

El uso de dicho modelo será relevante en el sentido que se contará con un instrumento para sustentar la toma de decisiones por parte de la administración, inversionistas y terceros, en aspectos como la planeación, el control, adquisición de activos y gestión de créditos. De igual forma, permitirá conocer la capacidad del negocio para generar utilidades y el monto de los recursos versus las deudas del mismo, por lo que brindará información trascendental para tener elementos de juicio que ayuden a determinar el rumbo de la compañía.

El análisis e interpretación de estados financieros es de suma importancia también, porque en las condiciones actuales del mercado, para que una empresa pueda sobrevivir debe no solo conocer la contabilidad de la misma sino también contar con indicadores que permitan estar al tanto de la gestión que los gerentes están realizando con los recursos aportados por los dueños, así como del rendimiento que se está generando con las ventas. Con la implementación de este modelo será posible identificar deficiencias en las operaciones, con el fin de tomar medidas correctivas que contribuyan a incrementar los beneficios tanto para los dueños como para los trabajadores y demás participantes.

## **C. Estructura organizativa propuesta.**

Como equipo de investigación se propone una nueva escala jerárquica para la empresa De La Peña S.A. de C.V., por lo que es necesaria una reestructuración de las unidades administrativas existentes y la creación de un departamento de finanzas con las respectivas jefaturas, lo cual implicará la contratación de nuevo personal para desempeñar las funciones de las principales gerencias y jefaturas propuestas: Gerencia de Finanzas, de Mercadeo y Ventas, Producción y de Recursos Humanos; y Jefaturas de Contaduría, Tesorería, Créditos y Cobros, y de Compras.

## 1. Funciones de los principales puestos a desempeñar.

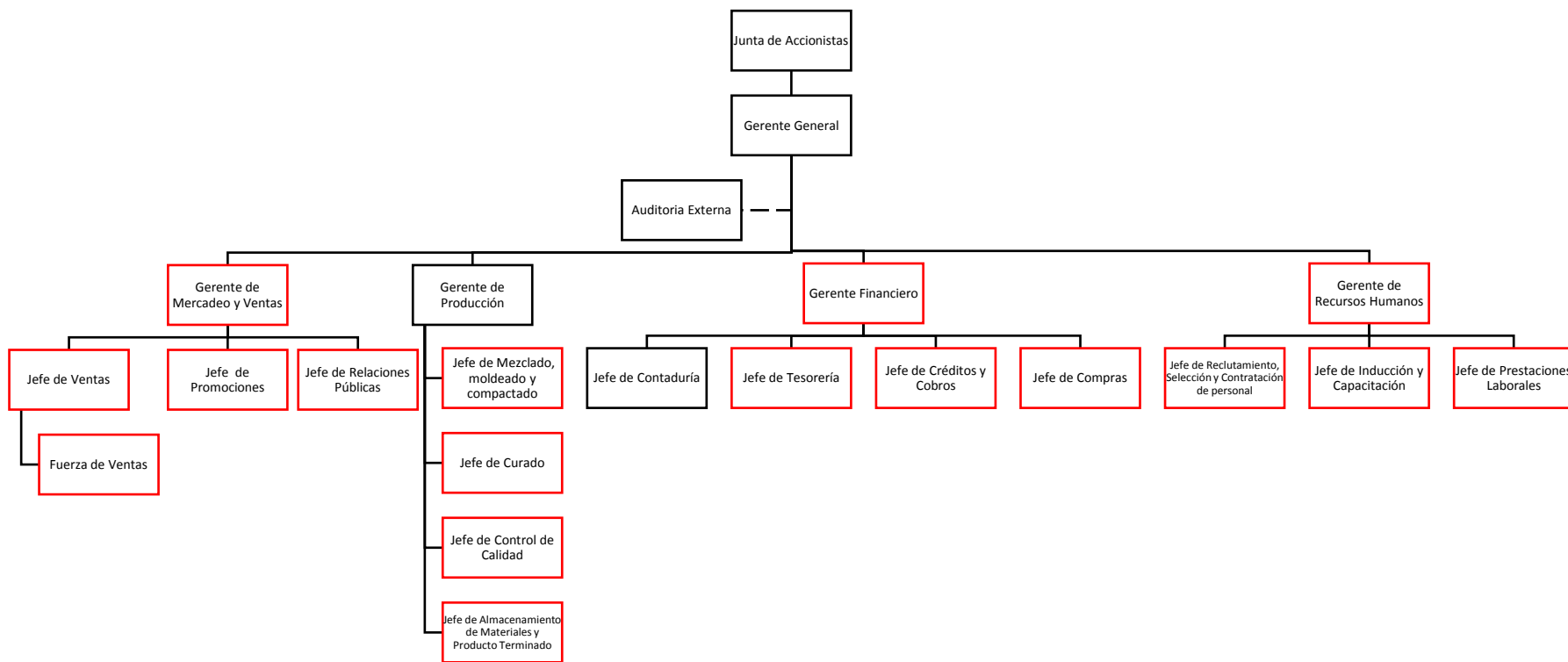
- Gerente Financiero
  - Determinará la estructura de activos
  - Evaluará la composición de la estructura financiera
  - Administrará el capital de trabajo
  - Formulará estrategias financieras
  - Formulará y evaluará las inversiones reales y financieras
  - Determinará los niveles de rentabilidad en la adquisición de activos fijos
  - Medirá los niveles de rentabilidad en las ventas
  - Formulará políticas y procedimientos de crédito tanto para los clientes como para los proveedores
  - Evaluará los niveles de solvencia y liquidez de la compañía
  - Comparará los costos de capital en decisiones de inversión
  - Autorizará créditos y descuentos a los clientes
  - Formulará presupuestos operativos
  - Autorizará planillas de pago
  - Aplicará métodos de análisis e interpretación de estados financieros
  - Llevará a cabo el control financiero
  
- Gerente de Mercadeo y Ventas
  - Realizará estudios de mercado
  - Diseñará planes de promociones para que sean aprobados por el gerente financiero y gerente general
  - Elaborará y ejecutará campañas y programas que fortalezcan las relaciones entre la compañía y los clientes o público en general
  - Apoyará la elaboración de los planes de comercialización
  - Establecerá en forma conjunta con el gerente financiero y el gerente general los precios de venta
  - Desempeñará la función de servicio al cliente
  - Supervisará a los vendedores y las visitas realizadas a los clientes

- Gerente de Producción
  - Diseñará procesos productivos eficientes que permitan la reducción de costos
  - Formulará el programa de producción especificando los requerimientos necesarios de materias primas y mano de obra directa.
  - Elaborará un programa de abastecimiento y manejo de materias primas
  - Determinará la ubicación de la planta de producción de manera que sea factible para la compañía
  - Verificará que los productos ofrecidos por la entidad cumplan con los estándares de calidad requeridos por las normativas nacionales e internacionales
  - Elaborará y aplicará programas de prevención de riesgos en la planta de producción.
  
- Gerente de Recursos Humanos
  - Redactará manuales de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal
  - Diseñará en forma conjunta con los demás gerentes los programas de capacitación para el personal de la empresa
  - Emitirá políticas de incentivos para mantener motivado al personal
  - Llevará el registro de cada empleado en lo referente a vacaciones, horas extras, entre otras.
  - Aplicará las leyes en lo referente a las prestaciones laborales
  - Propondrá las políticas salariales
  
- Jefe de contaduría
  - Preparará los estados financieros y demás informes contables
  - Diseñará los controles internos
  - Asesorará en legislación mercantil y tributaria a la gerencia financiera y general
  - Llevará a cabo los controles para verificar la legalidad de las transacciones realizadas por la empresa
  - Llevará a cabo el arqueo de caja para verificar el control de las transacciones
  
- Jefe de tesorería
  - Recibirá los fondos provenientes de las operaciones de comercialización
  - Efectuará el pago a los proveedores
  - Realizará el pago de planillas

- Trasladará el informe de los fondos recibidos al departamento de contaduría para que se realicen los respectivos registros.
- Efectuará las remesas de los fondos recibidos a la institución bancaria respectiva
  
- Jefe de créditos y cobros
  - Informará al cliente sobre las políticas y procedimientos de concesión y recuperación de créditos
  - Evaluará las solicitudes de crédito de los clientes
  - Llevará un control de las facturas realizadas por la venta de productos al crédito
  - Realizará análisis de morosidad cada treinta días
  - Gestionará la cobranza mediante la visita al cliente
  
- Jefe de compras
  - Ampliará la cartera de proveedores
  - Recibirá del gerente de producción los requerimientos de materiales
  - Efectuará cotizaciones sobre los precios de adquisición de la materia prima
  - Negociará descuentos por pronto pago con los proveedores.
  - Realizará los pedidos de los insumos según indicaciones recibidas del gerente financiero y de producción.

2. Organigrama propuesto a la empresa De La Peña S.A. de C.V.

Gráfico nº 2  
De La Peña S.A. de C.V.



Elaborado por: Equipo de Investigación  
 Fecha de Elaboración: 08/07/2014  
 Revisado por: Gerente General  
 Autorizado por: Ing. Bernardo Guardado Menjivar



Autoridad Lineal  
 Autoridad de Staff  
 Unidades Administrativas propuestas



## **D. Descripción del Modelo de Análisis e Interpretación de Estados Financieros como herramienta para la toma de decisiones.**

### **1. Generalidades de la empresa**

#### **a) Misión Organizacional**

“Somos una empresa que busca apoyar el sector de la construcción en El Salvador fabricando bloques, adoquines, postes y demás productos de concreto en general, con calidad de acuerdo a estándares internacionales, promoviendo la superación de nuestro recurso humano y el compromiso con la excelencia en el servicio al cliente, y buscando el crecimiento de la empresa y beneficios para la comunidad en general”

#### **b) Visión Organizacional**

“Ser la empresa líder a nivel nacional y un socio estratégico del sector de la construcción fabricando bloques, adoquines, postes y demás productos de concreto en general, con los más altos estándares de producción y siendo responsable a la vez con el medioambiente y la sociedad, buscando la satisfacción de nuestros clientes y la confianza de empleados y asociados”.

#### **c) Objetivos financieros**

1. Aumentar el volumen de ventas 20% con respecto al año anterior.
2. Reducir el costo de ventas en un 2% con respecto al año anterior.
3. Obtener un rendimiento sobre las ventas de 4%.
4. Aumentar la utilidad neta un 25% con respecto al año anterior.
5. Disminuir 20% el periodo promedio de cobro con respecto a 2013.

#### **d) Estrategias Financieras**

1. Desarrollar una campaña publicitaria en prensa, radio y redes sociales que contribuya a aumentar la cuota de mercado en el sector de la construcción en El Salvador.
2. Establecer negociaciones con los proveedores para obtener descuentos por volumen de compra y por efectuar el pago anticipado de las facturas recibidas al crédito.

3. Desarrollar programas de capacitación para el personal administrativo encargado de la función financiera sobre el área de análisis e interpretación de estados financieros.
4. Ampliar la cartera de clientes en la zona costera del país.
5. Llevar a cabo un programa de reducción de costos de las áreas administrativa y de ventas.
6. Diseñar procedimientos de cobranzas innovadores a fin de garantizar un aumento de la rotación de las cuentas por cobrar.

**e) Políticas financieras**

1. Se administrarán perfiles en las redes sociales de mayor popularidad para mantener contacto directo con el segmento de mercado objetivo de la empresa.
2. Los plazos de pago a los proveedores se evaluarán cada tres meses.
3. Se aceptarán los descuentos por pronto pago por parte de los proveedores cuando el costo de renunciar a este sea mayor a la tasa de interés bancaria vigente en el mercado.
4. Las ferreterías de la zona costera se visitarán por lo menos una vez por semana para conocer el movimiento de los productos de concreto y poder incrementar el volumen de lo vendido.
5. Se ofrecerán descuentos a los clientes cuya compra exceda el monto de \$5,000.00 dólares.
6. Los pagos a proveedores serán realizados a treinta días de la fecha de emisión de la factura.

**2. Métodos de análisis cualitativos**

**2.1. Las Cinco Fuerzas de Michael Porter.**

**a) Poder de negociación de los proveedores**

Existe un poder de negociación intermedio con los proveedores; ya que si bien es cierto que hay un gran número de ellos para la mayoría de materias primas, se da el caso que para insumos como el cemento, solo se cuenta con un reducido número de oferentes, y considerando la importancia de esta materia prima dentro del proceso productivo ocasiona que la escasez de alternativas de suministro fuera de las ya existentes, condicione a la empresa a aceptar los precios establecidos por el abastecedor actual, lo que influye en los costos de fabricación.

**b) Poder de negociación de clientes**

Los consumidores realizan una presión moderada en la fijación de los precios de venta de los productos de concreto que se ofrecen en el sector, en función de su importancia dentro de la cartera, ya que los que realizan frecuentemente compras en gran volumen, influyen por obtener precios inferiores a los establecidos, situación que la empresa debe considerar en vista de que para los clientes, los costos de cambiar de proveedor no son elevados. Esta situación afecta directamente a los ingresos de la compañía, ya que al realizar ventas de gran volumen, negociando y concediendo a los clientes descuentos por volumen, se generan ingresos inferiores a los proyectados, impactando los márgenes de utilidad.

**c) Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Actualmente existen factores que incentivan la entrada de nuevos oferentes al sector, entre los cuales se encuentran: mercados con demanda constante, crecimiento de la población y mano de obra especializada, sin embargo cabe mencionar que a pesar de todo esto, los nuevos participantes se enfrentan a dificultades como el requerimiento de un amplio capital financiero, inversiones en tecnología para lograr un proceso productivo eficiente. En vista de lo mencionado, la empresa debe monitorear la posible incorporación de nuevos participantes, ya que esto aumentaría la competencia en el sector y amenazaría la cuota de mercado con la que cuenta.

**d) Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos que desplacen a los de la mediana empresa objeto de estudio es baja, dado que los únicos bienes alternativos son: ladrillo de obra, fibrolit y tablaroca. Sin embargo, dichos artículos no llegan a afectar considerablemente los niveles de venta debido a la amplia gama de productos adicionales que de forma particular ofrece De La Peña S.A. de C.V. como bloques decorativos, adoquines, baldosas, columnas, losetas, entre otros.

**e) Rivalidad entre competidores existentes**

Dentro del sector de fabricantes de productos de concreto existen un número de alternativas con características similares en cuanto a capacidad instalada y disposición de recursos económicos que generan presión competitiva, razón por la cual los participantes deben vigilar el comportamiento de los rivales, estrategias implementadas y nuevos nichos de mercado explorados, ya que descuidar sus

acciones produciría pérdidas de cuotas de mercado afectando los ingresos de la empresa e impidiendo el alcance de los objetivos trazados.

## **2.2. Análisis Político, Económico, Social Cultural y Tecnológico.**

### **a) Factor Político**

Dentro de estas variables se encuentran la legislación fiscal, leyes mercantiles y restricciones municipales; este último aspecto dificulta la extracción de materia prima como la arena y escoria volcánica, ya que el proceso debe de ser cuidadoso para evitar efectos negativos al medio ambiente. En ese sentido, el retraso en la extracción de materiales afecta el proceso productivo, debido que interrumpe la continuidad de la producción y reducen la capacidad de hacerle frente a la demanda en un momento oportuno. Otro aspecto a resaltar es la legislación fiscal, ya que un aumento de impuestos o la creación de uno nuevo, influye de manera directa en los resultados monetarios, obligando a la empresa a una eficiente gestión de recursos y operaciones.

### **b) Factores Económicos**

En la actualidad existen variables económicas que intervienen en el desempeño de las entidades, entre las más frecuentes están la baja tendencia al consumo, el clima de negocios, el costo de la canasta básica, desempleo y aumento en los precios de los materiales para la producción. Las entidades del sector, se ven condicionadas a considerar en la planeación de sus operaciones el comportamiento de dichas variables y su incidencia en los resultados.

### **c) Factores Sociales**

Los acontecimientos sociales tienen repercusiones en las actividades empresariales, por tal motivo, los negocios le prestan la debida atención. En el sector de productos de concreto se han identificado factores sociales como la inseguridad, poca cultura de ahorro, entre otros. Sin embargo cabe mencionar, que la inseguridad es uno de los aspectos que más afecta, porque para mantener o aumentar el nivel de ventas, es necesario incurrir en costos de vigilancia lo que genera una reducción de la rentabilidad por cada dólar comercializado.

#### d) Factores Tecnológicos

El avance tecnológico es uno de los retos que enfrenta la industria, ya que la innovación en maquinarias y procesos productivos mejoran la eficiencia en las operaciones fabriles. Las entidades dedicadas a la elaboración de productos de concreto deben realizar inversiones en equipos modernos que permitan la fabricación eficiente de los bienes que comercializan para poder suplir el mercado de forma oportuna. No obstante, la adquisición de elementos tecnológicos de punta normalmente conlleva a incurrir en financiamientos externos con sus respectivos costos financieros, lo que condiciona a los negocios a generar mayores volúmenes de ventas para alcanzar a saldar las obligaciones contraídas.

### 3. Métodos de análisis cuantitativo

#### 1. Método de análisis vertical

Es el que se efectúa entre estados financieros de un mismo año a fin de identificar como está la compañía en aspectos como la liquidez, gestión de activos corrientes, endeudamiento rentabilidad y situación bursátil para obtener información financiera relevante que sustente la toma de decisiones que tiendan a corregir la problemática detectada y a planificar acciones que conlleven al eficiente uso de los recursos disponibles.

##### 1.1. Método de razones simples

Son coeficientes que se obtienen al relacionar una o más cuentas del balance general con respecto a una o más cuentas del estado de resultados en un periodo específico, con el fin de diagnosticar el desempeño operativo y tomar medidas correctivas necesarias para solventar las deficiencias identificadas.

**Tabla 4 Nomenclatura de las razones financieras**

Abreviatura	Significado
AC	Activo Corriente
Efec. y Eq.	Efectivo y equivalente
CxC	Cuentas por cobrar
Inv.	Inventario
InvP.	Inventario Promedio
AnC.	Activo no corriente

<b>AT</b>	Activo Total
<b>PC</b>	Pasivo Corriente
<b>CxP</b>	Cuentas por Pagar
<b>PT</b>	Pasivo Total
<b>PN</b>	Patrimonio Neto
<b>Vts</b>	Ventas Netas
<b>CV</b>	Costo de ventas
<b>UB</b>	Utilidad Bruta
<b>GO</b>	Gastos de operación
<b>UO</b>	Utilidad de Operación
<b>UAI</b>	Utilidad antes de intereses e impuestos
<b>UN</b>	Utilidad neta
<b>CFO</b>	Cash Flows Operation o Flujo de Efectivo Operativo
<b>Tít. C.P.</b>	Títulos valores a corto plazo
<b>Tít. L.P.</b>	Títulos valores de largo plazo
<b>EPI</b>	Plazo promedio de inventario
<b>PPC</b>	Plazo promedio de cobro
<b>PPP</b>	Plazo promedio de pago
<b>CCE</b>	Ciclo de caja o ciclo de conversión del efectivo
<b>IS</b>	Índice de Solvencia
<b>LT</b>	Liquidez Teórica o razón circulante
<b>#acc</b>	Número de acciones comunes
<b>Ef</b>	Efectivo
<b>Pm</b>	Precio de Mercado de las acciones comunes

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo del presente estudio se tomarán en consideración el balance general y estado de resultados del año 2013 (ver anexo nº 6). Para realizar el análisis de los años restantes del periodo en estudio se deberá proceder de la misma forma.

#### a) Razones de Liquidez

Buscan comparar los recursos de corto plazo con las deudas corrientes a fin de conocer el nivel de liquidez con que cuenta la compañía.

- **Capital de Trabajo Bruto:**

$$CTB=AC = \$1,631,568.08$$

**Interpretación:**

De La Peña S.A. de C.V. cuenta con un total de \$1,631,568.08 en activos líquidos para cumplir con las obligaciones de corto plazo y continuar las operaciones del negocio.

- **Capital de Trabajo Neto:**

$$CTN= AC-PC = \$1,631,568.08 (-) \$419,190.49 = \$1,212,377.59$$

**Interpretación:**

Representa la porción de los activos corrientes que son financiados por fuentes de fondos de largo plazo. Permite también conocer el grado de liquidez una vez cancelados los saldos pendientes con los acreedores de corto plazo. Con respecto a este índice, la empresa cuenta con \$1,212,377.59 para continuar operando después de haber cumplido las obligaciones corrientes contraídas. Debe evitarse que esta cantidad crezca porque si se da esa situación significará que la entidad tiene fondos circulantes ociosos.

- **Razón Circulante o Índice de Solvencia**

$$RC= AC/PC = \$1,631,568.08 / \$419,190.49 = \$3.89$$

**Interpretación:**

Mide la disponibilidad de recursos de la empresa después de haber cancelado cada unidad monetaria de obligaciones de corto plazo. En el año 2013, De La Peña S.A. de C.V. dispone de \$2.89 en activos corrientes después de haber cancelado cada dólar de pasivos corrientes. Normalmente se afirma que este valor a medida es más bajo la empresa tendrá serios problemas para pagar sus deudas circulantes a medida que estas se venzan, por lo que toda decisión busca generar aumentos en este monto.

- **Razón de Prueba Acida:**

$$RPA= (AC-Inv)/PC = (\$1,631,568.08-\$661,043.50) / \$419,190.49 = \$2.32$$

**Interpretación:**

En el año 2013, cada dólar de pasivos corrientes está garantizado con \$2.32 de activos más líquidos. Se excluyen los inventarios para el cálculo de este ratio ya que se les consideran los activos menos líquidos, debido a que su conversión a efectivo no está garantizada porque se encuentran expuestos a deterioro, obsolescencia y pérdida de valor por los cambios en las preferencias de los consumidores. Comúnmente se acepta que a medida que esta cifra es mayor, más recursos tiene la empresa para operar.

- **Razón de Liquidez Inmediata:**

$$RLI = \text{Efec. y Eq.}/PC = \$36,176.95 / \$419,190.49 = \$0.09$$

**Interpretación:**

Este ratio compara los recursos monetarios con respecto a las deudas de corto plazo. En el año 2013, De La Peña S.A. de C.V. únicamente dispone de \$0.09 para cubrir cada dólar de pasivos corrientes, lo que implica que para cancelarlas se requiere el eficiente cobro de los créditos concedidos a los clientes y la venta de los bienes fabricados que están acumulados en los inventarios.

- **Intervalo Básico Defensivo:**

$$IBD = (\text{Efec. Y Eq.} + \text{Tít. C.P} + \text{Cx C}) / [(\text{CV} + \text{GO})/360]$$

$$= (\$36,176.95 + 0 + \$889,421.97) / [(\$7867,582.54 + \$746,982.34)/360] = 38.68$$

**Interpretación:**

Este índice expresa el número de días en que una entidad podría operar con sus activos circulantes actuales en caso de no recibir ninguna clase de ingreso. En 2013, la empresa cuenta con los activos líquidos necesarios para operar durante 39 días sin percibir ingresos provenientes de la venta de los productos fabricados u otras fuentes, por lo que se considera que entre más alto es este valor mejor posicionado se encuentra cualquier negocio.

- **Nuevo Índice de Liquidez:**

$$NIL = (\text{CFO} + \text{Efec. Y Eq.} + \text{Tít. C.P.})/PC$$

$$= (\$190,246.76 + \$36,176.95 + \$0.00) / \$419,190.49$$

$$= \$0.54$$



**Interpretación:**

Refleja el monto de efectivo con que cuenta una firma, reflejados por la suma de los flujos monetarios de operación más los niveles de efectivo y títulos valores de corto plazo, en relación con las deudas cuyo vencimiento es de un año. Para el 2013, por cada dólar de pasivos corrientes la entidad dispone de \$0.54 para cubrir cada dólar de deuda corriente, la cual es una cifra muy baja porque implica probabilidad de impago al no disponer de los fondos necesarios para cancelar estas deudas.

**b) Razones de Actividad o de Gestión:**

Muestran la velocidad o rapidez a la que diversas cuentas se convierten en efectivo o en ventas.

- **Rotación de Inventarios:**

$$RI = CV/InvP. = \$7,867,582.54/\$661,043.50 = 11.90 \text{ veces.}$$

**Interpretación:**

Las existencias de bienes fabricados se convierten en efectivo o cuentas por cobrar 12 veces en el año. En la medida que este indicador tiende a disminuir se traduce en problemas ya que los inventarios son los activos menos líquidos, y una baja rotación se traduce en necesidades de financiamiento interno o externo, además muestra ineficiencias en las funciones de producción, mercadeo y ventas.

- **Edad Promedio de Inventario:**

$$EPI = 360/RI = 360/11.90 = 30.25 \text{ días}$$

**Interpretación:**

Expresa el número de días que transcurren entre la adquisición de los insumos, su respectiva transformación en productos terminados y la venta final hacia los clientes. Para el año 2013 De La Peña S.A. de C.V. tiene un periodo promedio de inventarios de 30 días. Entre menor sea este indicador mayor es la eficiencia en las operaciones, porque implica una conversión más veloz de las mercancías en dinero efectivo para la empresa.

- **Plazo Promedio de Cobro:**

$$PPC = [(360 * CxC) / Vts] = [(360 * \$889,421.97) / \$8,997,771.76]$$

= 35.59 días

**Interpretación:**

Muestra el número de días en que la empresa efectúa el cobro del crédito dado a los clientes. En promedio, en 2013 la entidad recupera sus cuentas y documentos por cobrar en un lapso de 36 días. Este valor se compara con las políticas de cobro establecidas para determinar el grado de cumplimiento de las mismas y medir la eficiencia en la administración de la cartera. Se busca que este indicador sea bajo, ya que reduce la necesidad de financiamiento para las actividades operativas de cualquier empresa.

- **Rotación de Cuentas por Cobrar**

$$RCC= 360/PPC = 360/35.59 = 10.12$$

**Interpretación:**

Para el caso los créditos otorgados a los clientes por De la Peña S.A. de C.V. en el periodo 2013 retornan 10 veces en el año, por lo que es necesario aumentar este índice para disminuir el ciclo de operación y de conversión del efectivo, lo que evitará problemas de insolvencia técnica implicando menos necesidades de financiamiento para cumplir con las obligaciones operativas.

- **Plazo Promedio de Pago:**

$$PPP= [360 \cdot CxP]/CV = [(360 \cdot \$205,952.80)/ \$7867,582.54] = 9.42$$

**Interpretación:**

Es el lapso promedio en que la empresa cancela sus créditos por las compras de materia prima versus los plazos concedidos por los proveedores. En el 2013 la entidad paga nueve días después de haber adquirido la materia prima, lo que significa que no está utilizando el financiamiento de los abastecedores, dado que según la política de pago se dispone de un máximo de 60 días, por lo que se corrobora la inclinación por una fuente de financiamiento de largo plazo, la cual es de mayor costo disminuyendo con esto la rentabilidad.

- **Rotación de Cuentas por Pagar:**

$$RCP= 360/PPP = 360/9.42= 38.22$$

**Interpretación:**

En el año de 2013 De la Peña S.A. de C.V. lleva acabo los pagos a los proveedores 38 veces, lo que confirma el no aprovechamiento del financiamiento dado por estos que resulta ser de menor costo dado que no implica la cancelación de intereses; por lo que se deben tomar medidas que conlleven a reducir este ratio, acción que trae consigo el incremento de los beneficios porque se estarían utilizando fuentes de financiamiento que si bien significan un menor plazo de cancelación no llevan inmersas ningún costo por su utilización.

- **Ciclo Operativo:**

$$CO= EPI+PPC = 30.25+35.59 = 65.84$$

**Interpretación:**

La empresa recupera la inversión en sus inventarios y cuentas por cobrar en 66 días, por lo que se deben buscar estrategias de ventas que aumenten la rotación de inventario y mejorar las técnicas de cobro a los clientes, a fin de disminuir el ciclo de operación sin reducir la cartera de clientes.

- **Ciclo de Conversión del Efectivo:**

$$CCE= EPI+PPC-PPP = 30.25+35.59-9.42 = 56.42$$

**Interpretación:**

Para el año 2013 De La Peña S.A. de C.V. cuenta con un ciclo de conversión de efectivo de 56 días, que es el lapso que transcurre desde que se le cancela al proveedor versus el plazo en que el inventario pasa en bodega, se vende y se recupera los créditos concedidos a los clientes. Se acepta financieramente que se deben aplicar estrategias y políticas de inventarios, cuentas por cobrar y proveedores que tiendan a reducir este indicador, porque entre más alto sea su valor más problemas de liquidez tendrá la compañía.

- **Rotación del Ciclo de Caja:**

$$RCC= 360/CCE= 360/56.42 = 6.38 \text{ veces}$$

**Interpretación:**

Muestra el número de veces que se paga al proveedor versus los días que pasan los productos en bodega y se cobra a los clientes. Para De La Peña S.A. de C.V. dicha razón es de 6 veces anuales, por lo que la

entidad registra un alto periodo de descalce ya que transcurren aproximadamente 56 días desde que se le cancela al proveedor hasta que se recuperan los créditos concedidos a los clientes, por tanto se debe aumentar este índice para no verse en la necesidad de incrementar las cargas financieras debido a la iliquidez que esto pueda representar.

- **Rotación de Activos Totales**

$$\text{RATO} = \text{Vts}/\text{AT} = \$8,997,771.76 / \$4,023,466.11 = 2.24$$

**Interpretación:**

Indica la eficiencia con que la empresa emplea sus activos para producir dólares de venta. En este caso la entidad recupera 2.24 veces los activos totales mediante las ventas que se han dado en un periodo específico, este ratio entre más valor tenga expresará que la capacidad de producción de la planta está siendo menos subutilizada.

- **Liquidez Teórica**

$$\text{LT} = (\text{EPI} + \text{PPC}) / \text{PPP} = (30.25 + 35.59) / 9.42 = 6.99$$

**Interpretación:**

Refleja el número de veces que se excede al plazo concedido por el proveedor. Para el caso, por un día de crédito que concede el proveedor, la empresa tarda siete días para convertir el inventario y cuentas por cobrar en efectivo, lo que representa una desventaja porque se paga al suministrador sin haber recuperado dichas inversiones de corto plazo, por lo que las decisiones que se tomen deben ir encaminadas a reducir este valor.

- **Suficiencia de Liquidez:**

$$\text{ISL} = \text{IS}/\text{LT} = \$3.89/6.99 = \$0.56$$

**Interpretación:**

Como consecuencia de las decisiones que la empresa tomó para el año 2013 con los plazos promedios de pago, cobro e inventario; por cada dólar financiado por el proveedor en un día se recuperan \$0.56. A medida que este ratio es menor a uno indica posibilidad real de incumplir los compromisos con los suministradores. Por lo anterior, se recomienda que esta razón alcance valores mayores a uno.

### c) Razones de Endeudamiento o Apalancamiento

Miden la eficiencia con que la entidad hace uso del dinero obtenido de terceros.

- **Índice de Endeudamiento:**

$$IE = PT / AT = \$2,979,237.24 / \$4,023,466.11 = \$0.74$$

**Interpretación:**

Por cada dólar que tiene la empresa en sus activos para el año 2013, \$0.74 están siendo financiados por los acreedores, mientras que los accionistas aportan solamente \$0.26. Cuanto mayor sea este ratio, existe una mayor participación de los recursos de terceros para generar ganancias evidenciando que la compañía es cada vez es más propiedad de sus financiadores externos.

- **Razón de Cobertura de Intereses:**

$$RCI = UAI / \text{cargos por intereses} = \$383,206.88 / \$51,250.62 = \$7.48$$

**Interpretación:**

Mide la eficiencia con que se está utilizando el financiamiento de instituciones financieras. Para el caso indica que en el año 2013 después de haber cubierto los costos y gastos operativos, la entidad dispone de \$7.48 por cada dólar de interés que debe cancelar. Por consiguiente, esta cifra debe presentar una tendencia al alza, porque entre mayor sea, significará que la empresa está efectuando un uso más eficiente del dinero obtenido de acreedores bancarios.

- **Razón de Deuda Patrimonial:**

$$RDP = PT / PN = \$2,979,237.24 / \$1,044,228.87 = \$2.85$$

**Interpretación:**

Para el año 2013 en la empresa De La Peña S.A. de C.V. los acreedores aportaron \$2.85 por cada dólar invertido por los accionistas. En términos financieros esto significa que se está financiando con fuentes de fondos de menor costo en relación al que representaría la emisión de nuevas acciones, aunque esto conlleve a asumir un mayor riesgo en el caso de no poder cumplir con las obligaciones financieras a su vencimiento.

- **Razón de Capitalización a Largo Plazo:**

$$RCALP = PNC / (PNC + PN) = \$2,560,046.75 / (\$2,560,046.75 + \$1,044,228.87) = 0.71$$

**Interpretación:**

Para el año 2013 De La Peña S.A. de C.V. cuenta con una estructura de capital en la que la participación del endeudamiento bancario a largo plazo representa un 71%. Lo que implica un aumento en el nivel de riesgo debido al incremento del capital que debe cancelar y una menor rentabilidad ocasionada por la extensión de los cargos financieros que obligaría a la empresa a implementar mayores esfuerzos para incrementar niveles de ingresos que le permitan solventar los nuevos costos originados por el uso del dinero ajeno.

- d) **Razones de Rentabilidad**

Evalúan la eficacia con que la dirección de una empresa genera utilidades sobre las ventas, los activos totales y la inversión de los accionistas.

- **Margen Bruto o de Utilidad Bruta:**

$$MUB = UB / Vts. = \$1,130,189.22 / \$8,997,771.76 = \$0.13$$

**Interpretación:**

Para el año 2013, por cada dólar vendido la entidad obtiene como utilidad la suma de \$0.13 para cubrir los gastos operativos, las reservas e impuestos y generar utilidad a los accionistas, por tanto se debe buscar que este indicador siempre vaya en aumento.

- **Margen de Utilidad de Operación:**

$$MUO = UO / Vts = \$383,206.88 / \$8,997,771.76 = \$0.04$$

**Interpretación:**

Después de haber cancelado el costo de ventas y los gastos operativos, la entidad cuenta con \$0.04 por cada dólar de ventas para cubrir las cargas financieras e impuestos. Mientras menor es este valor menores beneficios reciben los socios de la empresa.

- **Margen Neto:**

$$MN = UN/Vts = \$296,099.57 / \$8,997,771.76 = \$0.03$$

**Interpretación:**

Después de haber deducido todos los gastos incluyendo los impuestos, la empresa cuenta con \$0.03 para repartir a los accionistas. A medida que este valor disminuye la empresa presenta poca capacidad para generar rendimientos con un nivel determinado de ventas.

- **Rendimiento sobre la Inversión:**

$$RI = UN/AT = \$296,099.57 / \$4,023,466.11 = \$0.07$$

**Interpretación:**

Muestra que por cada dólar invertido en activo la entidad obtiene un rendimiento de \$0.07 en el año 2013. Un incremento en este valor significa que la organización está haciendo una eficiente gestión en la utilización de sus activos, además el resultado en este índice ayuda como parámetro para evaluar proyectos de inversión.

- **Retorno sobre el Patrimonio:**

$$RP = UN/PN = \$296,099.57 / \$1,044,228.87 = \$0.28$$

**Interpretación:**

Según este índice por cada dólar que los accionistas tienen invertido en la empresa, ésta les devuelve \$0.28 en concepto de rendimiento. A medida que esta razón va en aumento muestra la eficiente gestión de la administración en el manejo de los aportes realizados por los socios.

## 2. Métodos de Análisis Horizontal

Son los que establecen relaciones entre rubros del balance general y estado de resultados correspondientes a un determinado número de años consecutivos y que tienen como propósito identificar el comportamiento de la empresa en las áreas de liquidez, gestión de activos, endeudamiento y rentabilidad.

## 2.1. Método de Tendencias de Razones Simples

Consiste en el cálculo de las razones simples obtenidas anteriormente, pero para este caso, para varios años sucesivos que en la mayoría de los casos es de cinco.

**Tabla 5. Método de Tendencias Razones de Liquidez**

### Método de Razones Simples

ÍNDICE	FORMULA	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Razones de Liquidez</b>						
Capital de trabajo	AC	\$945,304.66	\$1,355,269.92	\$1,659,030.09	\$1,523,940.72	\$1,631,568.08
Capital de trabajo Neto	AC-PC	\$770,005.35	\$1,117,345.80	\$1,234,305.65	\$1,072,222.05	\$1,212,377.59
Índice de Solvencia	AC/PC	\$5.39	\$5.70	\$3.91	\$3.37	\$3.89
Prueba Acida	(AC-INV.)/PC	\$3.31	\$3.60	\$2.03	\$1.94	\$2.32
Razón de Liquidez Inmediata	EFFECT/PC	\$0.03	\$0.11	\$0.16	\$0.23	\$0.09
Intervalo Básico Defensivo	(Efec. Y Eq. + Tit. C.P + CxC) / [(CV + GO)/360]	39.27	52.88	42.74	38.74	38.68
Nuevo Índice de Liquidez	(CFO+ Efec. Y Eq.+ Tit. C.P.)/PC		\$0.71	\$1.43	\$1.93	\$0.54

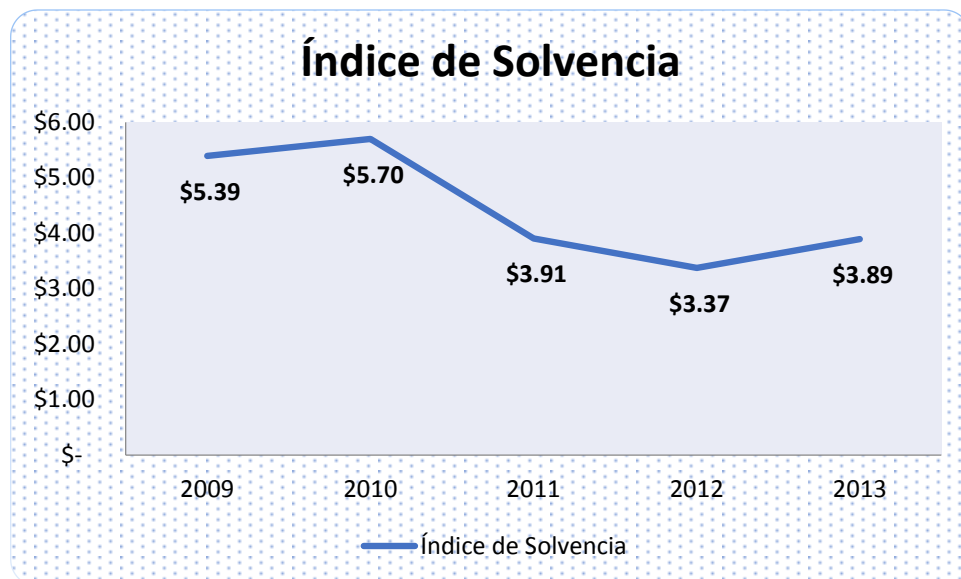
Nota: Diferencias en los cálculos pueden deberse al uso de decimales en Excel

#### Procedimiento de llenado de tabla nº 2:

La primera columna presenta el nombre de las razones financieras, la siguiente la formula correspondiente para el cálculo del ratio y en las cinco restantes se observa la tendencia que ha tenido la entidad en lo referente a la liquidez en el periodo estudiado. A manera de ejemplo se explica la razón "Índice de Solvencia", complementando dicha acción utilizando el grafico nº 3, tomando en cuenta que para el análisis de los demás ratios de la tabla nº 2 se procederá de manera similar.



Gráfico nº 3

**Interpretación:**

Se observa que el Índice de Solvencia tiene sus puntos más altos en los años 2009 y 2010, periodos en que De La Peña S.A. de C.V. disponía de \$5.39 y \$5.70 respectivamente por cada dólar exigible a corto plazo, producto de una mayor inversión en activos corrientes. Sin embargo, a pesar de mostrar una trayectoria descendente para los años posteriores, el valor de este ratio sigue siendo mayor a tres unidades monetarias lo que indica una inversión excesiva en activos corrientes que son financiados con créditos de largo plazo, fondos cuya utilización representa mayor costo para cualquier entidad.

Tabla 6. Método de Tendencias Razones de Actividad

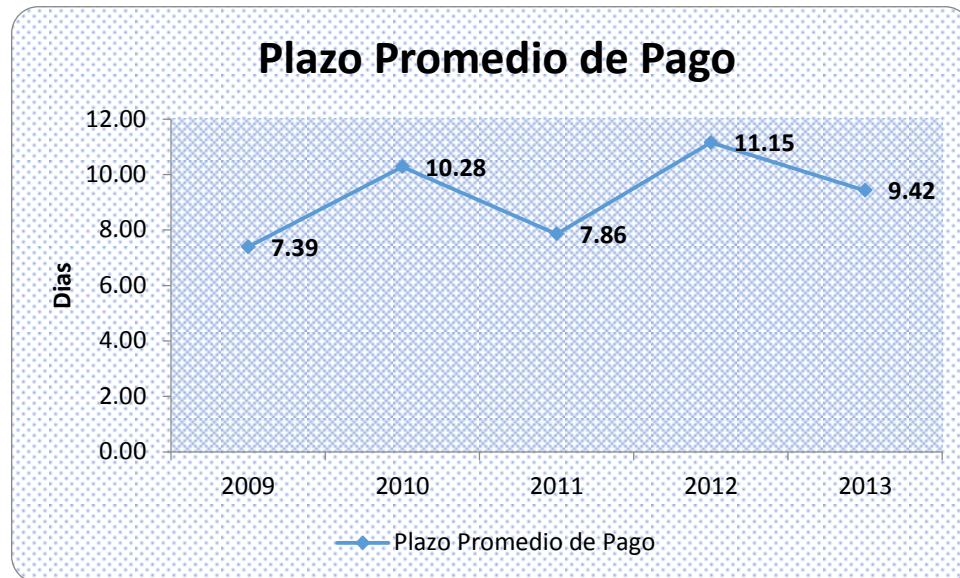
ÍNDICE	FORMULA	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Razones de Actividad</b>						
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas/Inventario Promedio	13.16	10.67	8.24	11.35	11.90
Número de días de Inventario	360/RI	27.35	33.74	43.71	31.72	30.25
Plazo Promedio de Cobro	(360xCuentas por Cobrar Promedio)/Ventas	38.66	50.00	37.46	32.82	35.59
Rotación de Cuentas por Cobrar	360/PPC	9.31	7.20	9.61	10.97	10.12
Plazo Promedio de Pago	(360xCuentas por Pagar Promedio)/CV	7.39	10.28	7.86	11.15	9.42
Rotación de Cuentas por Pagar	360/PPP	48.71	35.03	45.82	32.28	38.20
Rotación de Activos Totales	VN/AT	\$2.54	\$2.79	\$3.26	\$4.34	\$2.24
Ciclo de Operación	EPI+PPC	66.01	\$83.74	\$81.17	\$64.54	\$65.83
Ciclo de Conversión de Efectivo	EPI+PPC-PPP	\$58.62	\$73.46	\$73.32	\$53.39	\$56.41
Liquidez Teórica	(EPI+PPC)/PPP	\$8.93	\$8.15	10.33	\$5.79	\$6.99
Suficiencia de Liquidez	Liquidez Corriente/ Liquidez Teórica	\$0.60	\$0.70	\$0.38	\$0.58	\$0.56

Nota: Diferencias en los cálculos pueden deberse al uso de decimales en Excel

### Procedimiento de llenado de tabla n° 3:

Se inició registrando en la primera columna todos nombres de los ratios a calcular, en la siguiente se colocó la fórmula de cada coeficiente y luego en las restantes se realiza el cómputo respectivo para cada año del periodo estudiado. A manera de ejemplo se analiza la razón “Plazo Promedio de Pago”, complementando tal situación con el uso del gráfico n° 4, tomando en cuenta que para los demás ratios de la tabla n° 3 se procederá de manera similar.

Gráfico nº 4

**Interpretación:**

La tendencia del número promedio de días en que la compañía cancela las deudas a sus proveedores fluctuó de un año a otro. En 2012 se observa el periodo más alto para pagar a los suministradores, ya que se realizó en un lapso promedio de 11 días, sin embargo, para el periodo subsiguiente dicha cancelación se llevó a cabo en un tiempo menor, aproximadamente 9 días; lo que muestra que según la información financiera obtenida, la empresa no está haciendo uso del crédito mercantil el cual es de menor costo, aunque de mayor riesgo, lo que inevitablemente ocasiona el uso de dinero de largo plazo que es de menor riesgo, pero que resulta de más alto costo, afectando la rentabilidad.

Tabla 7. Método de Tendencias Razones de Endeudamiento

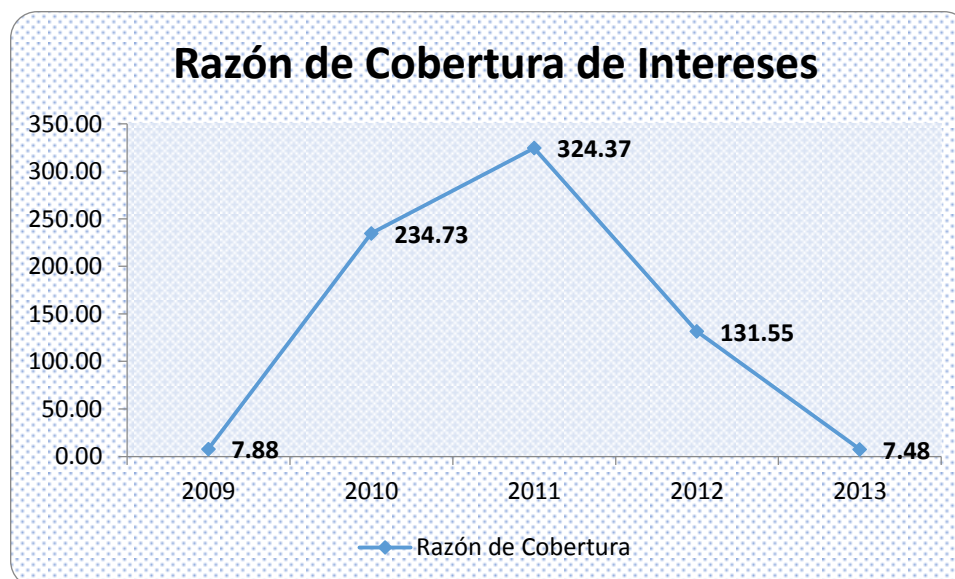
ÍNDICE	FORMULA	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Razones de Endeudamiento</b>						
<b>Razón de Endeudamiento</b>	<b>PT/AT</b>	\$0.57	\$0.52	\$0.68	\$0.62	\$0.74
<b>Razón Pasivo-Capital</b>	<b>PT/PN</b>	\$1.33	\$1.09	\$2.15	\$1.61	\$2.85
<b>Razón de Capitalización a Largo Plazo</b>	<b>PNC/(PNC+PN)</b>	\$0.53	\$0.46	\$0.61	\$0.50	\$0.71
<b>Razón de Cobertura</b>	<b>UAI/Intereses</b>	7.88	234.73	324.37	131.55	7.48

Nota: Diferencias en los cálculos pueden deberse al uso de decimales en Excel

#### Procedimiento de llenado de tabla n° 4:

Se completó de la siguiente manera: en la primera columna se colocan los nombres de los ratios a calcular, en la siguiente las fórmulas correspondientes a cada razón, y en las posteriores se realiza el cálculo para cada año estudiado. A manera de ejemplo se analiza la razón “Cobertura de Intereses”, complementando tal situación con el uso del grafico n° 5, tomando en cuenta que para el estudio del resto de la tabla n° 4 se procederá de forma similar.

Gráfico n° 5



**Interpretación:**

La eficiencia con que la entidad utiliza los créditos bancarios mostró un crecimiento sustancial del periodo de 2009 al 2010, porque el índice de cobertura pasó de \$8.00 a \$235.00 respectivamente. Lo que indica que por cada dólar que la empresa pagó de intereses produjo \$8.00 ó \$235.00 dólares de utilidad según el año que se analice. En 2011 de igual manera dicho ratio mostró un alza, pero en los periodos subsiguientes descendió hasta \$132.00 y \$7.00, (2012 y 2013 respectivamente). Estos descensos son una voz de alarma porque evidencian que los financiamientos recibidos no están contribuyendo a generar rentabilidad para la compañía.

**Tabla 8. Método de Tendencias Razones de Rentabilidad**

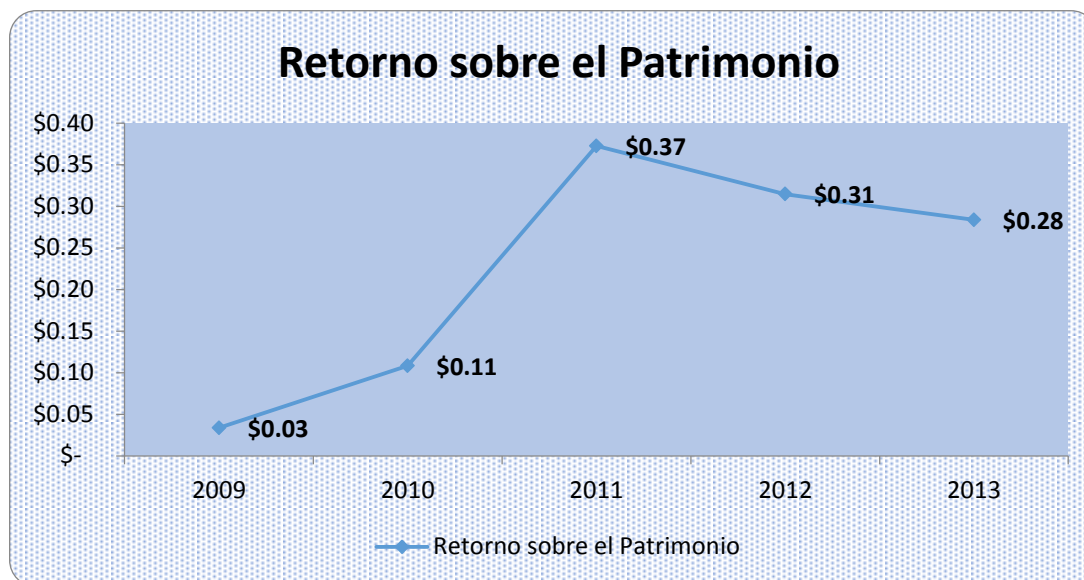
ÍNDICE	FORMULA	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Razones de Rentabilidad</b>						
<b>Margen Bruto de Utilidades</b>	<b>UB/Ventas</b>	\$0.09	\$0.10	\$0.13	\$0.12	\$0.13
<b>Margen de Utilidad de Operación</b>	<b>UO/Ventas</b>	\$0.01	\$0.02	\$0.05	\$0.04	\$0.04
<b>Retorno sobre las Ventas</b>	<b>UN/Ventas</b>	\$0.01	\$0.02	\$0.04	\$0.03	\$0.03
<b>Retorno sobre el Patrimonio</b>	<b>UN/PN</b>	\$0.03	\$0.11	\$0.37	\$0.31	\$0.28
<b>Retorno sobre la Inversión</b>	<b>UN/Activo Total</b>	\$0.01	\$0.05	\$0.12	\$0.12	\$0.07
<b>Formula Dupont</b>	<b>(UN/Ventas)x(Ventas/AT)</b>	\$0.01	\$0.05	\$0.12	\$0.12	\$0.07

Nota: Diferencias en los cálculos pueden deberse al uso de decimales en Excel

**Procedimiento de llenado de tabla n° 5:**

En la primera columna se ubicaron los nombres de todas las razones a ser calculadas. En la siguiente, las fórmulas correspondientes a cada ratio y en las posteriores se efectuaron los cálculos respectivos para cada año en estudio. A manera de ejemplo se analiza la razón "Retorno sobre el Patrimonio", complementando tal acción con el gráfico n° 6, tomando en cuenta que para el análisis de los demás ratios de la tabla n° 5 se procederá de manera similar.

Gráfico nº 6

**Interpretación:**

De La Peña S.A. de C.V. mostró una tendencia creciente del rendimiento sobre el patrimonio neto en los años 2009, 2010 y 2011. En esos periodos generó a sus accionistas \$0.03, \$0.11 y \$0.37 respectivamente, por cada dólar aportado. Sin embargo en los dos últimos ejercicios (2012 y 2013) muestra una propensión a la baja lo que debe considerarse con atención y revisar aspectos como costos de producción y operación para encontrar las causas de la disminución experimentada con respecto al punto más alto en el periodo estudiado.

## 2.2 Método de base común

Tabla 9. Método de base común, Balance General

DE LA PEÑA, S.A. DE C.V. (COMPAÑÍA SALVADOREÑA) BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE (VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)						MÉTODO DE BASE COMÚN				
AÑO:	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013
Efectivo y Equivalentes	\$ 5,409.79	\$ 26,339.84	\$ 67,607.42	\$ 103,047.01	\$ 36,176.95	0.26%	1.24%	2.94%	5.37%	0.90%
Cuentas y Doctos. Por Cobrar	\$ 569,283.49	\$ 822,635.41	\$ 781,370.07	\$ 758,449.78	\$ 889,421.97	27.25%	38.77%	33.97%	39.52%	22.11%
Inventarios	\$ 365,004.90	\$ 499,752.13	\$ 797,492.89	\$ 646,308.06	\$ 661,043.50	17.47%	23.56%	34.67%	33.68%	16.43%
CRÉDITO FISCAL IVA				\$ 4,359.08					0.23%	
Pagos Anticipados	\$ 5,606.48	\$ 6,542.54	\$ 12,559.71	\$ 11,776.79	\$ 44,925.66	0.27%	0.31%	0.55%	0.61%	1.12%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 945,304.66</b>	<b>\$ 1,355,269.92</b>	<b>\$ 1,659,030.09</b>	<b>\$ 1,523,940.72</b>	<b>\$ 1,631,568.08</b>	<b>45.25%</b>	<b>63.88%</b>	<b>72.13%</b>	<b>79.41%</b>	<b>40.55%</b>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 1,761,394.64	\$ 1,706,623.85	\$ 1,898,098.09	\$ 1,978,893.36	\$ 1,980,138.77	84.32%	80.44%	82.52%	103.12%	49.21%
Depreciaciones Acumuladas	\$ (647,905.57)	\$ (1,002,309.24)	\$ (1,338,868.41)	\$ (1,673,321.38)	\$ (1,769,029.10)	-31.02%	-47.24%	-58.21%	-87.20%	-43.97%
Propiedad, Planta y Equipo Arrendamiento	\$ -	\$ 27,325.35	\$ 27,325.35	\$ 27,325.35	\$ 27,325.35		1.29%	1.19%	1.42%	0.68%
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ (4,970.94)	\$ (10,435.98)	\$ (15,901.05)	\$ (21,366.12)		-0.23%	-0.45%	-0.83%	-0.53%
Intangibles	\$ -	\$ -	\$ 7,912.50	\$ 3,787.50	\$ -			0.34%	0.20%	
Impuesto sobre la Renta Diferido	\$ 30,082.41	\$ 39,638.49	\$ 56,988.10	\$ 74,316.07	\$ 101,572.94	1.44%	1.87%	2.48%	3.87%	2.52%

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO EN PROCESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2073,256.19						51.53%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1143,571.48</b>	<b>\$ 766,307.51</b>	<b>\$ 641,019.65</b>	<b>\$ 395,099.85</b>	<b>\$ 2391,898.03</b>	<b>54.75%</b>	<b>36.12%</b>	<b>27.87%</b>	<b>20.59%</b>	<b>59.45%</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 2088,876.14</b>	<b>\$ 2121,577.43</b>	<b>\$ 2300,049.74</b>	<b>\$ 1919,040.57</b>	<b>\$ 4023,466.11</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	
Préstamos y Sobregiros Bancarios	\$ 6,316.31		\$ -		\$ 30,635.26	0.30%					0.76%
Cuentas y Doctos. Por Pagar	\$ 98,622.45	\$ 152,237.87	\$ 143,357.77	\$ 227,244.58	\$ 205,952.80	4.72%	7.18%	6.23%	11.84%	5.12%	
Remuneraciones y Descuentos	\$ 2,327.44	\$ 3,969.84	\$ -	\$ -	\$ -	0.11%	0.19%				
Acreedores Varios y Provisiones	\$ 49,034.94	\$ 40,526.86	\$ 51,944.43	\$ 71,178.06	\$ 124,342.72	2.35%	1.91%	2.26%	3.71%	3.09%	
Retenciones y Descuentos	\$ 765.26	\$ 1,108.67	\$ 1,867.27	\$ 928.05	\$ 2,003.99	0.04%	0.05%	0.08%	0.05%	0.05%	
Dividendos por Pagar	\$ -	\$ -	\$ 186,096.24	\$ 120,882.34	\$ -			8.09%	6.30%		
Impuestos por Pagar	\$ 18,232.91	\$ 40,080.88	\$ 41,458.73	\$ 31,485.64	\$ 56,255.72	0.87%	1.89%	1.80%	1.64%	1.40%	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 175,299.31</b>	<b>\$ 237,924.12</b>	<b>\$ 424,724.44</b>	<b>\$ 451,718.67</b>	<b>\$ 419,190.49</b>	<b>8.39%</b>	<b>11.21%</b>	<b>18.47%</b>	<b>23.54%</b>	<b>10.42%</b>	
Otros Préstamos a Largo Plazo	\$ 892,324.81	\$ 666,547.25	\$ 681,092.42	\$ 250,525.12	\$ 121,786.51	42.72%	31.42%	29.61%	13.05%	3.03%	
PRESTAMOS ACCIONISTAS A LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,014,192.00						50.06%
Ingresos Anticipados de Clientes	\$ 19,512.36	\$ 41,518.60	\$ 96,299.19	\$ 63,938.48	\$ 32,402.44	0.93%	1.96%	4.19%	3.33%	0.81%	
Provisiones para Obligaciones	\$ 106,031.76	\$ 158,814.65	\$ 219,950.51	\$ 264,259.07	\$ 346,236.47	5.08%	7.49%	9.56%	13.77%	8.61%	



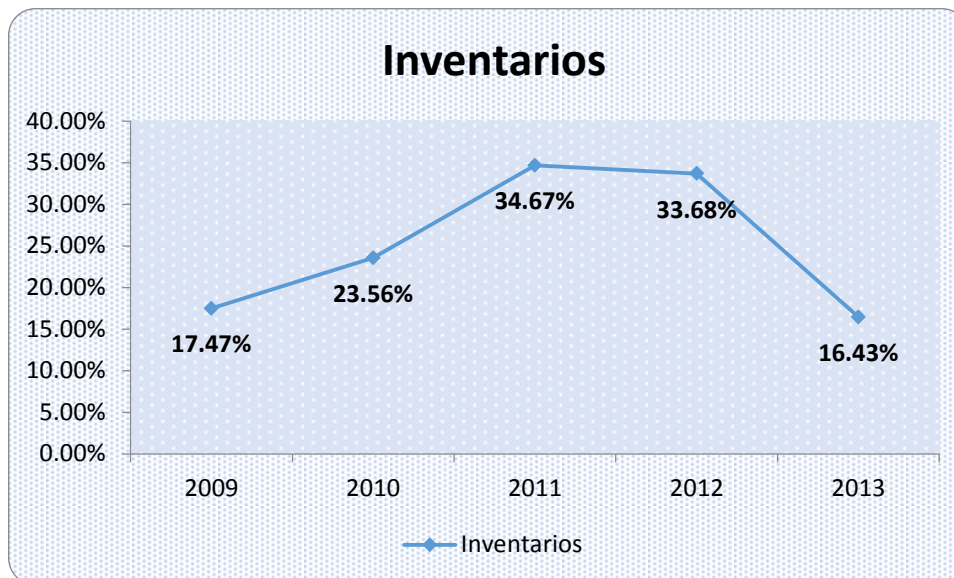
Cuentas por Pagar Partes Relacionadas	\$ -		\$ 148,198.61	\$ 152,308.59	\$ 45,429.33			6.44%	7.94%	1.13%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1017,868.93</b>	<b>\$ 866,880.50</b>	<b>\$ 1145,540.73</b>	<b>\$ 731,031.26</b>	<b>\$ 2560,046.75</b>	<b>48.73%</b>	<b>40.86%</b>	<b>49.81%</b>	<b>38.09%</b>	<b>63.63%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 1193,168.24</b>	<b>\$ 1104,804.62</b>	<b>\$ 1570,265.17</b>	<b>\$ 1182,749.93</b>	<b>\$ 2979,237.24</b>	<b>57.12%</b>	<b>52.07%</b>	<b>68.27%</b>	<b>61.63%</b>	<b>74.05%</b>
Capital Social	\$ 812,000.00	\$ 812,000.00	\$ 412,000.00	\$ 432,000.00	\$ 612,000.00	38.87%	38.27%	17.91%	22.51%	15.21%
Reserva Legal	\$ 7,634.82	\$ 18,676.57	\$ 45,956.78	\$ 70,860.28	\$ 102,698.94	0.37%	0.88%	2.00%	3.69%	2.55%
Utilidades no Distribuidas	\$ 76,073.08	\$ 186,096.24	\$ 271,827.79	\$ 233,430.36	\$ 329,529.93	3.64%	8.77%	11.82%	12.16%	8.19%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 895,707.90</b>	<b>\$ 1016,772.81</b>	<b>\$ 729,784.57</b>	<b>\$ 736,290.64</b>	<b>\$ 1044,228.87</b>	<b>42.88%</b>	<b>47.93%</b>	<b>31.73%</b>	<b>38.37%</b>	<b>25.95%</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2088,876.14</b>	<b>\$ 2121,577.43</b>	<b>\$ 2300,049.74</b>	<b>\$ 1919,040.57</b>	<b>\$ 4023,466.11</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Nota: Diferencias en los cálculos pueden deberse al uso de decimales en Excel

### Procedimiento de llenado de tabla n° 6:

Se completa de la siguiente manera: en la primera columna se encuentran los nombres de las cuentas del balance general, en las cinco siguientes los saldos respectivos a los años del 2009 al 2013, luego se realiza el método base común en las cinco columnas finales, una para cada año. Para el cómputo, primero se toma como fundamento el total de activos o el de pasivo más patrimonio neto, según sea el caso, dichas cuentas representan el 100% por ser las bases para el presente método. Después se procede a dividir el saldo de cada cuenta del activo corriente o fijo entre el total del rubro "activos", y de forma similar se procede con las cuentas de pasivo y patrimonio neto. A modo de ejemplo, se toma el saldo de "Inventarios" del año 2009; el cual asciende a \$365,004.90, dividiéndose entre el total del activo \$2,088,876.14, dando como resultado 17.47%, significando que del total del activo, el 17.47% corresponde a las existencias de materia prima y productos terminados. De esa manera se hace con los restantes años del periodo de estudio, dando a entender la tendencia que ha tenido esta cuenta, dato que bien puede usarse para medir la efectividad de las actividades de producción y comercialización; o en el caso que el saldo vaya en aumento, detectar si hay capital ocioso invertido. El análisis se presenta de forma conjunta con el gráfico N°.7. Debe considerarse que para el resto de cuentas se llevará a cabo de la misma manera.

Gráfico nº 7

**Interpretación:**

La grafica precedente refleja la evolución de la inversión realizada por De La Peña S.A. de C.V. en materias primas y productos terminados con respecto al total de los recursos disponibles. Se observa un incremento para los años 2010 a 2012, pero posterior a este periodo experimenta una disminución en su valor, confirmado en 2013, donde obtuvo el punto más bajo, representando los inventarios solamente el 16.43% de los activos totales. Esta información permite evaluar la efectividad de las áreas de producción y comercialización de la empresa, además de contribuir al análisis de las decisiones en cuanto al capital de trabajo, para tomar decisiones que eviten la inversión excesiva en dicho rubro y conlleven a disminuir el costo de oportunidad.

Tabla 10. Método Base Común, Estado de Resultados

DE LA PEÑA, S.A. DE C.V.  
(COMPAÑÍA SALVADOREÑA)

ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE

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

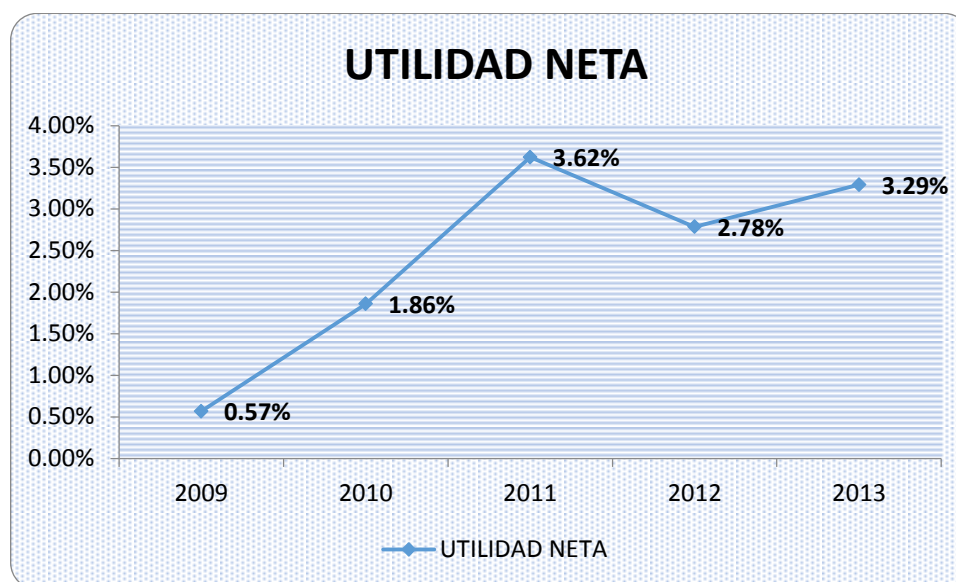
MÉTODO DE BASE COMÚN

AÑO:	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS DE OPERACIÓN	\$ 5300,963.54	\$ 5922,949.58	\$ 7508,454.61	\$ 8319,798.00	\$ 8997,771.76	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
COSTO DE VENTAS	\$ 4804,186.41	\$ 5332,171.66	\$ 6568,342.78	\$ 7334,862.08	\$ 7867,582.54	90.63%	90.03%	87.48%	88.16%	87.44%
UTILIDAD BRUTA	\$ 496,777.13	\$ 590,777.92	\$ 940,111.83	\$ 984,935.92	\$ 1130,189.22	9.37%	9.97%	12.52%	11.84%	12.56%
GASTOS DE VENTA	\$ 254,685.89	\$ 248,843.88	\$ 301,318.53	\$ 360,630.05	\$ 390,336.65	4.80%	4.20%	4.01%	4.33%	4.34%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 210,175.83	\$ 198,507.08	\$ 281,778.00	\$ 310,506.61	\$ 356,645.69	3.96%	3.35%	3.75%	3.73%	3.96%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 31,915.41	\$ 143,426.96	\$ 357,015.30	\$ 313,799.26	\$ 383,206.88	0.60%	2.42%	4.75%	3.77%	4.26%
INGRESOS NO OPERACIONALES*	\$ 89,284.34	\$ 136,559.63	\$ 168,594.86	\$ 181,946.21	\$ 250,478.97	1.68%	2.31%	2.25%	2.19%	2.78%
GASTOS NO OPERACIONALES										
GASTOS FINANCIEROS	\$ 4,047.78	\$ 611.02	\$ 1,100.64	\$ 2,385.39	\$ 51,250.62	0.08%	0.01%	0.01%	0.03%	0.57%
OTROS COSTOS NO OPERACIONALES	\$ 74,025.65	\$ 121,636.27	\$ 134,792.26	\$ 137,595.77	\$ 127,597.18	1.40%	2.05%	1.80%	1.65%	1.42%
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL	\$ 43,126.32	\$ 157,739.30	\$ 389,717.26	\$ 355,764.31	\$ 454,838.05	0.81%	2.66%	5.19%	4.28%	5.06%
RESERVA LEGAL	\$ 3,018.84	\$ 11,041.75	\$ 27,280.21	\$ 24,903.50	\$ 31,838.66	0.06%	0.19%	0.36%	0.30%	0.35%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 40,107.48	\$ 146,697.55	\$ 362,437.05	\$ 330,860.81	\$ 422,999.39	0.76%	2.48%	4.83%	3.98%	4.70%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 10,026.87	\$ 36,674.39	\$ 90,609.26	\$ 99,258.24	\$ 126,899.82	0.19%	0.62%	1.21%	1.19%	1.41%
UTILIDAD NETA	\$ 30,080.61	\$ 110,023.16	\$ 271,827.79	\$ 231,602.57	\$ 296,099.57	0.57%	1.86%	3.62%	2.78%	3.29%

Nota: Diferencias en los cálculos pueden deberse al uso de decimales en Excel

**Procedimiento de llenado de tabla n° 7:**

Se realiza de la siguiente manera: en la primera columna se encuentran los títulos de las cuentas del Estado de Resultado, en las cinco siguientes están los saldos de los años del 2009 al 2013, luego se realiza el método base común en las cinco columnas finales, un cálculo por cada año. Para el cómputo, primeramente se toma como base las ventas, dicha cuenta representará siempre el 100% para el caso del Estado de Resultados cuando se analice por este método. Después se procede a dividir el saldo de cada cuenta entre el monto de lo vendido. A modo de ejemplo, se toma el saldo de "Utilidad Neta" del año 2009; el cual asciende a \$30,080.61, dividiéndose entre el total de las ventas \$5,300,963.54, dando como resultado 0.57%; significando que por cada dólar vendido quedan de ganancia \$0.0057, o dicho de otra forma, la empresa obtiene como rentabilidad de las ventas el 0.57%. De esa manera se hace con los restantes años del lapso de referencia, dando a entender la tendencia que ha tenido esta cuenta en el transcurso de los años 2009-2013. Un estado de resultados analizado por método de base común, muestra el porcentaje de las ventas destinado a cubrir cada costo o gasto individual. El análisis se presenta de forma conjunta con el gráfico No.8. Debe considerarse que para el resto de cuentas se llevará a cabo de la misma forma.

**Gráfico n° 8**

**Interpretación:**

Se observa en el gráfico anterior los cambios que ha experimentado la utilidad neta como proporción de los ingresos por ventas durante los cinco años estudiados. De 2010 a 2013 el margen de utilidad ha mantenido una tendencia al alza, con una leve disminución en 2012. En el periodo de estudio, el punto más alto se presentó en 2011, en donde el rendimiento sobre las ventas fue de 3.62%, dicho de otra manera, por cada dólar vendido, la empresa obtuvo \$0.0362 de beneficio luego de cubiertos sus costos y gastos operativos y cumplidas las obligaciones fiscales. El estudio de la tendencia obtenida mediante este método brinda insumos para adoptar medidas que contribuyan al aumento de las utilidades obtenidas, ya que un valor en descenso, obliga a evaluar las áreas que representan mayor proporción de los ingresos para implementar medidas de ahorro que contribuyan al logro de resultados satisfactorios para los accionistas, como programas de reducción de costos, revisión de políticas de precios, entre otros.

## 2.3. Método de Año Base

Tabla 11. Método año base, Balance General

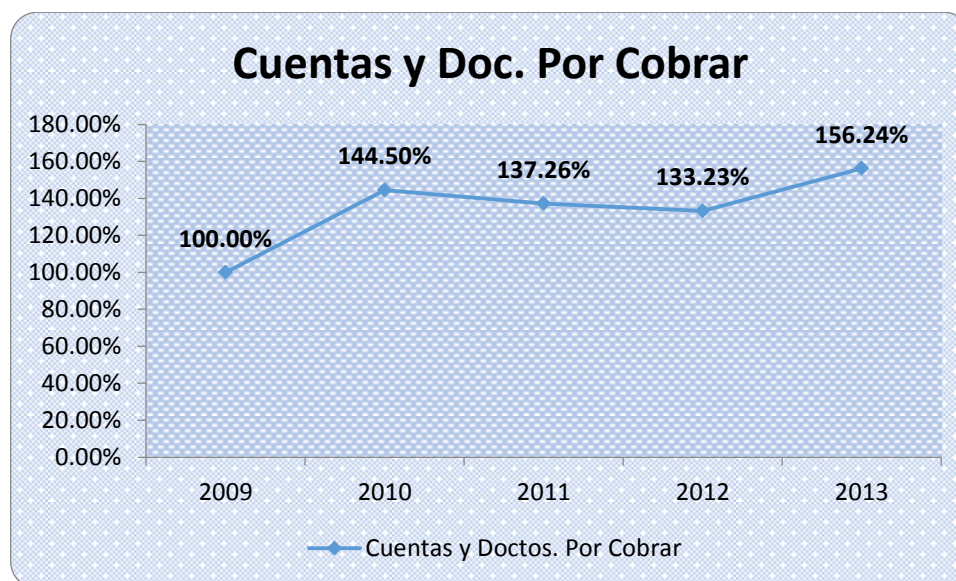
DE LA PEÑA, S.A. DE C.V. (COMPAÑÍA SALVADOREÑA) BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE (VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)						MÉTODO DE AÑO BASE				
AÑO:	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013
Efectivo y Equivalentes	\$ 5,409.79	\$ 26,339.84	\$ 67,607.42	\$ 103,047.01	\$ 36,176.95	100.00%	486.89%	1249.72%	1904.82%	668.73%
Cuentas y Doctos. Por Cobrar	\$ 569,283.49	\$ 822,635.41	\$ 781,370.07	\$ 758,449.78	\$ 889,421.97	100.00%	144.50%	137.26%	133.23%	156.24%
Inventarios	\$ 365,004.90	\$ 499,752.13	\$ 797,492.89	\$ 646,308.06	\$ 661,043.50	100.00%	136.92%	218.49%	177.07%	181.11%
CRÉDITO FISCAL IVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,359.08	\$ -					
Pagos Anticipados	\$ 5,606.48	\$ 6,542.54	\$ 12,559.71	\$ 11,776.79	\$ 44,925.66	100.00%	116.70%	224.02%	210.06%	801.32%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 945,304.66</b>	<b>\$ 1,355,269.92</b>	<b>\$ 1,659,030.09</b>	<b>\$ 1,523,940.72</b>	<b>\$ 1,631,568.08</b>	<b>100.00%</b>	<b>143.37%</b>	<b>175.50%</b>	<b>161.21%</b>	<b>172.60%</b>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 1,761,394.64	\$ 1,706,623.85	\$ 1,898,098.09	\$ 1,978,893.36	\$ 1,980,138.77	100.00%	96.89%	107.76%	112.35%	112.42%
Depreciaciones Acumuladas	\$ (647,905.57)	\$ (1,002,309.24)	\$ (1,338,868.41)	\$ (1,673,321.38)	\$ (1,769,029.10)	100.00%	154.70%	206.65%	258.27%	273.04%
Propiedad, Planta y Equipo Arrendamiento	\$ -	\$ 27,325.35	\$ 27,325.35	\$ 27,325.35	\$ 27,325.35					
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ (4,970.94)	\$ (10,435.98)	\$ (15,901.05)	\$ (21,366.12)					
Intangibles	\$ -	\$ -	\$ 7,912.50	\$ 3,787.50	\$ -					
Impuesto sobre la Renta Diferido	\$ 30,082.41	\$ 39,638.49	\$ 56,988.10	\$ 74,316.07	\$ 101,572.94	100.00%	131.77%	189.44%	247.04%	337.65%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO EN PROCESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2073,256.19					
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1,143,571.48</b>	<b>\$ 766,307.51</b>	<b>\$ 641,019.65</b>	<b>\$ 395,099.85</b>	<b>\$ 2,391,898.03</b>	<b>100.00%</b>	<b>67.01%</b>	<b>56.05%</b>	<b>34.55%</b>	<b>209.16%</b>

<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 2088,876.14</b>	<b>\$ 2121,577.43</b>	<b>\$ 2300,049.74</b>	<b>\$ 1919,040.57</b>	<b>\$ 4023,466.11</b>	<b>100.00%</b>	<b>101.57%</b>	<b>110.11%</b>	<b>91.87%</b>	<b>192.61%</b>
Préstamos y Sobregiros Bancarios	\$ 6,316.31	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30,635.26	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	485.02%
Cuentas y Doctos. Por Pagar	\$ 98,622.45	\$ 152,237.87	\$ 143,357.77	\$ 227,244.58	\$ 205,952.80	100.00%	154.36%	145.36%	230.42%	208.83%
Remuneraciones y Descuentos	\$ 2,327.44	\$ 3,969.84	\$ -	\$ -	\$ -	100.00%	170.57%	0.00%	0.00%	0.00%
Acreedores Varios y Provisiones	\$ 49,034.94	\$ 40,526.86	\$ 51,944.43	\$ 71,178.06	\$ 124,342.72	100.00%	82.65%	105.93%	145.16%	253.58%
Retenciones y Descuentos	\$ 765.26	\$ 1,108.67	\$ 1,867.27	\$ 928.05	\$ 2,003.99	100.00%	144.87%	244.00%	121.27%	261.87%
Dividendos por Pagar	\$ -	\$ -	\$ 186,096.24	\$ 120,882.34	\$ -					
Impuestos por Pagar	\$ 18,232.91	\$ 40,080.88	\$ 41,458.73	\$ 31,485.64	\$ 56,255.72	100.00%	219.83%	227.38%	172.69%	308.54%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 175,299.31</b>	<b>\$ 237,924.12</b>	<b>\$ 424,724.44</b>	<b>\$ 451,718.67</b>	<b>\$ 419,190.49</b>	<b>100.00%</b>	<b>135.72%</b>	<b>242.29%</b>	<b>257.68%</b>	<b>239.13%</b>
Otros Préstamos a Largo Plazo	\$ 892,324.81	\$ 666,547.25	\$ 681,092.42	\$ 250,525.12	\$ 121,786.51	100.00%	74.70%	76.33%	28.08%	13.65%
PRESTAMOS ACCIONISTAS A LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2014,192.00					
Ingresos Anticipados de Clientes	\$ 19,512.36	\$ 41,518.60	\$ 96,299.19	\$ 63,938.48	\$ 32,402.44	100.00%	212.78%	493.53%	327.68%	166.06%
Provisiones para Obligaciones	\$ 106,031.76	\$ 158,814.65	\$ 219,950.51	\$ 264,259.07	\$ 346,236.47	100.00%	149.78%	207.44%	249.23%	326.54%
Cuentas por Pagar Partes Relacionadas	\$ -	\$ -	\$ 148,198.61	\$ 152,308.59	\$ 45,429.33					
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1017,868.93</b>	<b>\$ 866,880.50</b>	<b>\$ 1145,540.73</b>	<b>\$ 731,031.26</b>	<b>\$ 2560,046.75</b>	<b>100.00%</b>	<b>85.17%</b>	<b>112.54%</b>	<b>71.82%</b>	<b>251.51%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 1193,168.24</b>	<b>\$ 1104,804.62</b>	<b>\$ 1570,265.17</b>	<b>\$ 1182,749.93</b>	<b>\$ 2979,237.24</b>	<b>100.00%</b>	<b>92.59%</b>	<b>131.60%</b>	<b>99.13%</b>	<b>249.69%</b>
Capital Social	\$ 812,000.00	\$ 812,000.00	\$ 412,000.00	\$ 432,000.00	\$ 612,000.00	100.00%	100.00%	50.74%	53.20%	75.37%
Reserva Legal	\$ 7,634.82	\$ 18,676.57	\$ 45,956.78	\$ 70,860.28	\$ 102,698.94	100.00%	244.62%	601.94%	928.12%	1345.14%
Utilidades no Distribuidas	\$ 76,073.08	\$ 186,096.24	\$ 271,827.79	\$ 233,430.36	\$ 329,529.93	100.00%	244.63%	357.32%	306.85%	433.18%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 895,707.90</b>	<b>\$ 1016,772.81</b>	<b>\$ 729,784.57</b>	<b>\$ 736,290.64</b>	<b>\$ 1044,228.87</b>	<b>100.00%</b>	<b>113.52%</b>	<b>81.48%</b>	<b>82.20%</b>	<b>116.58%</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2088,876.14</b>	<b>\$ 2121,577.43</b>	<b>\$ 2300,049.74</b>	<b>\$ 1919,040.57</b>	<b>\$ 4023,466.11</b>	<b>100.00%</b>	<b>101.57%</b>	<b>110.11%</b>	<b>91.87%</b>	<b>192.61%</b>

Nota: Diferencias en los cálculos pueden deberse al uso de decimales en Excel

**Procedimiento de llenado de tabla n° 8:**

Se completa de la siguiente manera: en la primera columna se ubican las cuentas del balance general, en las cinco posteriores están los respectivos saldos correspondientes a los años del 2009 al 2013, luego se realiza el método año base en las cinco columnas finales, una por cada año. Para el cálculo, primero se toma como base el año 2009, en donde todos los saldos representan el 100%. Después se procede a dividir el monto de cada cuenta del resto del periodo entre las cantidades del año 2009. A modo de ejemplo, se toma el saldo de "Cuentas y Documentos Por Cobrar" del año 2010; el cual asciende a \$822635.41, dividiéndose entre el respectivo del año 2009, \$569,283.49, dando como resultado 144.5%; dando a entender esta cifra que el saldo de "Cuentas y Documentos Por Cobrar" del año 2010 con respecto al 2009 aumentó en un 44.5%, o dicho de otra forma que es el 144.5% con respecto al del año anterior. De esa manera se hace con los restantes años del periodo de estudio. El análisis se presenta de forma conjunta con el gráfico N° 9. Debe considerarse que para el resto de cuentas se llevará a cabo de la misma forma.

**Gráfico n° 9**



**Interpretación:**

En la gráfica anterior se muestra la comparación que tiene “Cuentas Y Documentos Por Cobrar” de los años 2010 a 2013 con respecto al año base que es el 2009. Se puede observar que en el año 2010 y 2013 aumento en 44.5% y 56.24% respectivamente en relación al 2009 que es el 100%. No obstante es de considerar que para el año 2012 solo representa el 33.23% en relación al lapso inicial, por lo que es necesario mejorar las estrategias de cobro a fin de disminuir las cuentas por cobrar y por consiguiente recuperar la inversión en la cartera de clientes. Por otra parte se debe de revisar la proporción de ventas al crédito, con objeto de tener en cuenta los gastos administrativos en concepto de cobros para la recuperación de los créditos concedidos.

Tabla 12. Método año base, Estado de Resultados

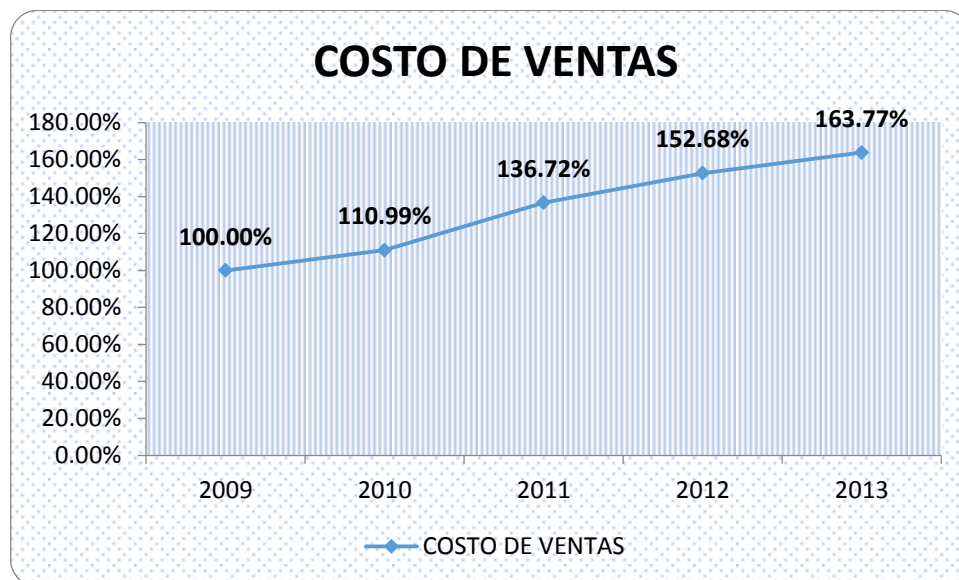
DE LA PEÑA, S.A. DE C.V. (COMPAÑÍA SALVADOREÑA)						MÉTODO DE AÑO BASE				
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE (VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)										
AÑO:	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013
<b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>	\$ 5,300,963.54	\$ 5,922,949.58	\$ 7,508,454.61	\$ 8,319,798.00	\$ 8,997,771.76	100.00%	111.73%	141.64%	156.95%	169.74%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$ 4804,186.41	\$ 5332,171.66	\$ 6568,342.78	\$ 7334,862.08	\$ 7867,582.54	100.00%	110.99%	136.72%	152.68%	163.77%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 496,777.13	\$ 590,777.92	\$ 940,111.83	\$ 984,935.92	\$ 1130,189.22	100.00%	118.92%	189.24%	198.27%	227.50%
GASTOS DE VENTA	\$ 254,685.89	\$ 248,843.88	\$ 301,318.53	\$ 360,630.05	\$ 390,336.65	100.00%	97.71%	118.31%	141.60%	153.26%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 210,175.83	\$ 198,507.08	\$ 281,778.00	\$ 310,506.61	\$ 356,645.69	100.00%	94.45%	134.07%	147.74%	169.69%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	\$ 31,915.41	\$ 143,426.96	\$ 357,015.30	\$ 313,799.26	\$ 383,206.88	100.00%	449.40%	1118.63%	983.22%	1200.70%
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	\$ 89,284.34	\$ 136,559.63	\$ 168,594.86	\$ 181,946.21	\$ 250,478.97	100.00%	152.95%	188.83%	203.78%	280.54%
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>										
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ 4,047.78	\$ 611.02	\$ 1,100.64	\$ 2,385.39	\$ 51,250.62	100.00%	15.10%	27.19%	58.93%	1266.14%
<b>OTROS COSTOS NO OPERACIONALES</b>	\$ 74,025.65	\$ 121,636.27	\$ 134,792.26	\$ 137,595.77	\$ 127,597.18	100.00%	164.32%	182.09%	185.88%	172.37%
<b>UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL</b>	\$ 43,126.32	\$ 157,739.30	\$ 389,717.26	\$ 355,764.31	\$ 454,838.05	100.00%	365.76%	903.66%	824.94%	1054.66%
<b>RESERVA LEGAL</b>	\$ 3,018.84	\$ 11,041.75	\$ 27,280.21	\$ 24,903.50	\$ 31,838.66	100.00%	365.76%	903.66%	824.94%	1054.66%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA</b>	\$ 40,107.48	\$ 146,697.55	\$ 362,437.05	\$ 330,860.81	\$ 422,999.39	100.00%	365.76%	903.66%	824.94%	1054.66%
<b>IMPUESTO SOBRE LA RENTA</b>	\$ 10,026.87	\$ 36,674.39	\$ 90,609.26	\$ 99,258.24	\$ 126,899.82	100.00%	365.76%	903.66%	989.92%	1265.60%
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 30,080.61	\$ 110,023.16	\$ 271,827.79	\$ 231,602.57	\$ 296,099.57	100.00%	365.76%	903.66%	769.94%	984.35%

Nota: Diferencias en los cálculos pueden deberse al uso de decimales en Excel

### Procedimiento de llenado de tabla n° 9:

Se realiza de la siguiente forma: en la primera columna se encuentran las cuentas del Estado de Resultados, en las cinco siguientes los saldos respectivos de los años del 2009 al 2013, luego se realiza el método año base en las cinco columnas finales, una por cada año. Para el cálculo, primero se toma como base el año 2009, en donde todas las cuentas representan el 100%. Después se procede a dividir el saldo de cada cuenta del Estado de Resultados de los años 2010, 2011, 2012 y 2013 entre los del año "2009" para conocer cuáles han sido sus incrementos o las disminuciones de los principales rubros de este estado financiero. A modo de ejemplo se toma el saldo de "Costo de Venta" del año 2010; el cual asciende a \$ 5,332,171.66 dividiéndose entre el monto correspondiente al año 2009, \$4,804,186.41 dando como resultado 110.99%, lo que da a entender que el costo de ventas del 2010 con respecto al 2009 aumentó en un 11% aproximadamente. De esa manera se hace con los restantes años del periodo de estudio, conociendo por lo tanto, la tendencia que ha tenido dicha partida en el transcurso de los años 2009 - 2013. El análisis se presenta de forma conjunta con el gráfico No. 10. Debe considerarse que para el resto de cuentas se llevará a cabo en el mismo orden.

Gráfico n° 10



**Interpretación:**

La gráfica anterior muestra incrementos en la cuenta "Costo de Ventas" en el periodo comprendido del 2010 al 2013 con respecto al año base que es el 2009, lo que indica que el costo de venta lleva un comportamiento creciente alcanzando el mayor aumento para el año 2013 de 63.77%, en comparación al año base, lo que significa la necesidad de una revisión en variables como; el precio de la materias prima, mejorando las políticas de compra con los proveedores, el costo de mano de obra, reduciendo tiempos de holgura o contar con un personal calificado que aumente la eficiencia en el proceso productivo así como también el control y razonable asignación de los costos indirectos de fabricación en los productos; todo esto, con el objeto de reducir su participación proporcional en las venta y por consiguiente incrementar la utilidad bruta, por ende obtener un mayor beneficio para hacerle frente a los gastos operativos, carga financiera, obligaciones fiscales y rendimientos exigidos por accionistas.

## 2.4. Método Combinado

Tabla 13. Método combinado, Balance General

DE LA PEÑA, S.A DE C.V. (COMPAÑÍA SALVADOREÑA) BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE (VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)						MÉTODO DE BASE COMÚN					MÉTODO COMBINADO			
AÑO:	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013	2009-2010	2009-2011	2009-2012	2009-2013
Efectivo y Equivalentes	\$ 5,409.79	\$ 26,339.84	\$ 67,607.42	\$103,047.01	\$ 36,176.95	0.26%	1.24%	2.94%	5.37%	0.90%	479.39%	1134.98%	2073.40%	347.19%
Cuentas y Doctos. Por Cobrar	\$ 569,283.49	\$ 822,635.41	\$ 781,370.07	\$ 758,449.78	\$ 889,421.97	27.25%	38.77%	33.97%	39.52%	22.11%	142.28%	124.65%	145.02%	81.11%
Inventarios	\$ 365,004.90	\$ 499,752.13	\$ 797,492.89	\$ 646,308.06	\$ 661,043.50	17.47%	23.56%	34.67%	33.68%	16.43%	134.81%	198.43%	192.74%	94.03%
CRÉDITO FISCAL IVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,359.08	\$ -				0.23%					
Pagos Anticipados	\$ 5,606.48	\$ 6,542.54	\$ 12,559.71	\$ 11,776.79	\$ 44,925.66	0.27%	0.31%	0.55%	0.61%	1.12%	114.90%	203.45%	228.65%	416.02%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 945,304.66</b>	<b>\$ 1355,269.92</b>	<b>\$ 1659,030.09</b>	<b>\$ 1523,940.72</b>	<b>\$ 1631,568.08</b>	<b>45.25%</b>	<b>63.88%</b>	<b>72.13%</b>	<b>79.41%</b>	<b>40.55%</b>	<b>141.16%</b>	<b>159.39%</b>	<b>175.48%</b>	<b>89.61%</b>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 1761,394.64	\$ 1706,623.85	\$ 1898,098.09	\$ 1978,893.36	\$ 1980,138.77	84.32%	80.44%	82.52%	103.12%	49.21%	95.40%	97.87%	122.29%	58.36%
Depreciaciones Acumuladas	\$ (647,905.57)	\$ (1002,309.24)	\$ (1338,868.41)	\$ (1673,321.38)	\$ (1769,029.10)	-31.02%	-47.24%	-58.21%	-87.20%	-43.97%	152.32%	187.67%	281.12%	141.75%
Propiedad, Planta y Equipo Arrendamiento	\$ -	\$ 27,325.35	\$ 27,325.35	\$ 27,325.35	\$ 27,325.35		1.29%	1.19%	1.42%	0.68%				
Depreciacion Acumulada	\$ -	\$ (4,970.94)	\$ (10,435.98)	\$ (15,901.05)	\$ (21,366.12)		-0.23%	-0.45%	-0.83%	-0.53%				
Intangibles	\$ -	\$ -	\$ 7,912.50	\$ 3,787.50	\$ -			0.34%	0.20%					
Impuesto sobre la Renta Diferido	\$ 30,082.41	\$ 39,638.49	\$ 56,988.10	\$ 74,316.07	\$ 101,572.94	1.44%	1.87%	2.48%	3.87%	2.52%	129.74%	172.05%	268.90%	175.30%
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO EN PROCESOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 2073,256.19</b>					51.53%				

TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 1143,571.48	\$ 766,307.51	\$ 641,019.65	\$ 395,099.85	\$ 2391,898.03	54.75%	36.12%	27.87%	20.59%	59.45%	65.98%	50.91%	37.61%	108.59%
TOTAL ACTIVO	\$ 2088,876.14	\$ 2121,577.43	\$ 2300,049.74	\$ 1919,040.57	\$ 4023,466.11	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Prestamos y Sobregiros Bancarios	\$ 6,316.31	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30,635.26	0.30%				0.76%				251.81%
Cuentas y Doctos. Por Pagar	\$ 98,622.45	\$ 152,237.87	\$ 143,357.77	\$ 227,244.58	\$ 205,952.80	4.72%	7.18%	6.23%	11.84%	5.12%	151.98%	132.01%	250.81%	108.42%
Remuneraciones y Descuentos	\$ 2,327.44	\$ 3,969.84	\$ -	\$ -	\$ -	0.11%	0.19%				167.94%			
Acreedores Varios y Provisiones	\$ 49,034.94	\$ 40,526.86	\$ 51,944.43	\$ 71,178.06	\$ 124,342.72	2.35%	1.91%	2.26%	3.71%	3.09%	81.38%	96.21%	158.00%	131.65%
Retenciones y Descuentos	\$ 765.26	\$ 1,108.67	\$ 1,867.27	\$ 928.05	\$ 2,003.99	0.04%	0.05%	0.08%	0.05%	0.05%	142.64%	221.60%	132.01%	135.96%
Dividendos por Pagar	\$ -	\$ -	\$ 186,096.24	\$ 120,882.34	\$ -			8.09%	6.30%					
Impuestos por Pagar	\$ 18,232.91	\$ 40,080.88	\$ 41,458.73	\$ 31,485.64	\$ 56,255.72	0.87%	1.89%	1.80%	1.64%	1.40%	216.44%	206.51%	187.97%	160.19%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 175,299.31	\$ 237,924.12	\$ 424,724.44	\$ 451,718.67	\$ 419,190.49	8.39%	11.21%	18.47%	23.54%	10.42%	133.63%	220.04%	280.49%	124.15%
Otros Prestamos a Largo Plazo	\$ 892,324.81	\$ 666,547.25	\$ 681,092.42	\$ 250,525.12	\$ 121,786.51	42.72%	31.42%	29.61%	13.05%	3.03%	73.55%	69.32%	30.56%	7.09%
PRESTAMOS ACCIONISTAS A LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2014,192.00					50.06%				
Ingresos Anticipados de Clientes	\$ 19,512.36	\$ 41,518.60	\$ 96,299.19	\$ 63,938.48	\$ 32,402.44	0.93%	1.96%	4.19%	3.33%	0.81%	209.50%	448.22%	356.68%	86.21%
Provisiones para Obligaciones	\$ 106,031.76	\$ 158,814.65	\$ 219,950.51	\$ 264,259.07	\$ 346,236.47	5.08%	7.49%	9.56%	13.77%	8.61%	147.47%	188.39%	271.28%	169.53%
Cuentas por Pagar Partes Relacionadas	\$ -	\$ -	\$ 148,198.61	\$ 152,308.59	\$ 45,429.33			6.44%	7.94%	1.13%				
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 1017,868.93	\$ 866,880.50	\$ 1145,540.73	\$ 731,031.26	\$ 2560,046.75	48.73%	40.86%	49.81%	38.09%	63.63%	83.85%	102.21%	78.18%	130.58%
TOTAL PASIVO	\$ 1193,168.24	\$ 1104,804.62	\$ 1570,265.17	\$ 1182,749.93	\$ 2979,237.24	57.12%	52.07%	68.27%	61.63%	74.05%	91.17%	119.52%	107.90%	129.63%
Capital Social	\$ 812,000.00	\$ 812,000.00	\$ 412,000.00	\$ 432,000.00	\$ 612,000.00	38.87%	38.27%	17.91%	22.51%	15.21%	98.46%	46.08%	57.91%	39.13%
Reserva Legal	\$ 7,634.82	\$ 18,676.57	\$ 45,956.78	\$ 70,860.28	\$ 102,698.94	0.37%	0.88%	2.00%	3.69%	2.55%	240.85%	546.67%	1010.26%	698.36%
Utilidades no Distribuidas	\$ 76,073.08	\$ 186,096.24	\$ 271,827.79	\$ 233,430.36	\$ 329,529.93	3.64%	8.77%	11.82%	12.16%	8.19%	240.86%	324.52%	334.01%	224.89%

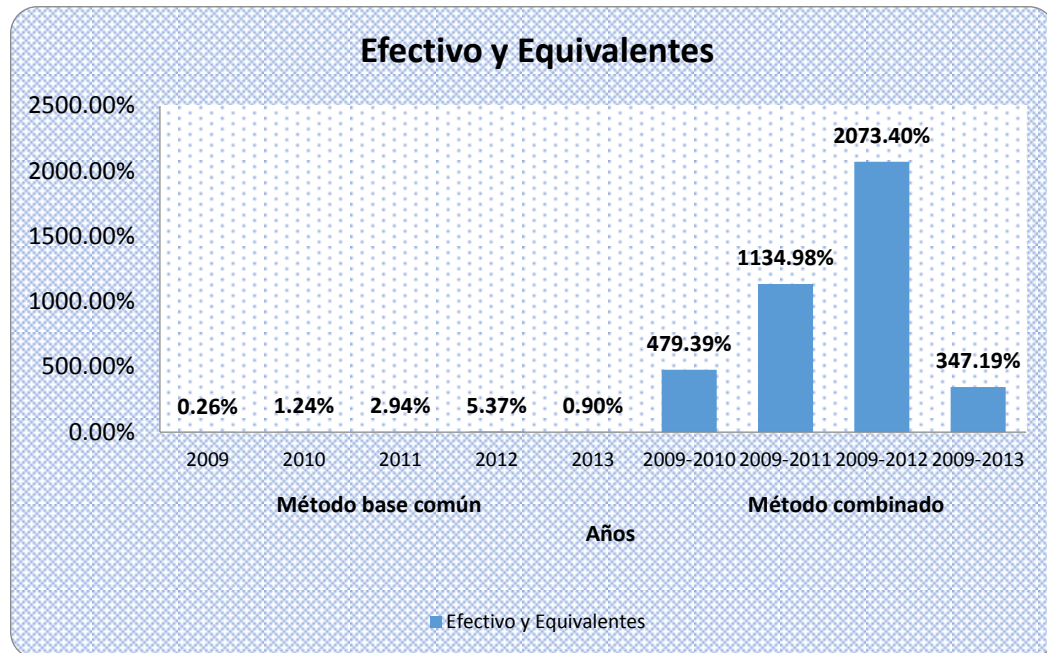
TOTAL PATRIMONIO	\$ 895,707.90	\$ 1016,772.81	\$ 729,784.57	\$ 736,290.64	\$ 1044,228.87	42.88%	47.93%	31.73%	38.37%	25.95%	111.77%	74.00%	89.48%	60.53%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 2088,876.14	\$ 2121,577.43	\$ 2300,049.74	\$ 1919,040.57	\$ 4023,466.11	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Nota: Diferencias en los cálculos pueden deberse al uso de decimales en Excel

### Procedimiento de llenado de tabla n° 10:

Se completa de la siguiente forma: se colocan en la primera columna las cuentas del balance general, en las cinco siguientes los saldos de cada cuenta correspondientes a los cinco años del periodo en estudio. En las cinco intermedias se realiza el método de base común y en las restantes se aplica el método combinado. Para la realización de este último, se toma como base los porcentajes obtenidos del método de base común calculado en las columnas previas, considerando los resultados del año 2009 como referencia, contra los cuales se procede a dividir los porcentajes resultantes de los años 2010 a 2013. Para ilustrar lo anterior se toma como ejemplo la cuenta de "Efectivo y Equivalentes" del año 2009 cuyo saldo es de \$5,409.79, se procede a dividir entre el monto total de activos que asciende a \$2, 088,876.14, dando como resultado 0.26% significando que del total de la inversión en activo 0.26% corresponde al efectivo disponible. Luego, de manera similar, para el año 2010 con el procedimiento anterior se obtiene 1.24%. Para el método combinado se divide 2010 entre 2009 (1.24%/0.26%) lo que da como resultado 479.39%. De este resultado se interpreta que la proporción de Efectivo y Equivalentes ha aumentado para el 2010 con respecto a la proporción que representaba para el 2009, dicho de otra manera, el saldo del efectivo disponible en 2010 es casi cinco veces más que la proporción correspondiente a 2009. De esa manera se procede con los años restantes del periodo en estudio mostrando la tendencia que ha tenido esta cuenta durante los años 2010-2013 en relación al 2009, brindando información financiera útil para analizar la disposición de efectivo e identificar si hay exceso de inversión en dicho rubro, situación que implicaría contar con recursos ociosos que no generan rentabilidad para el negocio. Si fuera el caso que la tendencia es a la baja debe estudiarse ya que contar con un nivel de efectivo insuficiente provoca recurrir a fuentes externas que representan mayores costos e impactan la rentabilidad. El análisis se presenta de forma conjunta con el gráfico n° 11. Debe considerarse que para el resto de cuentas se llevará a cabo en la misma dirección.

Gráfico n° 11

**Interpretación:**

Las primeras cinco barras muestran la tendencia de la inversión en Efectivo y Equivalentes durante el periodo comprendido de 2009 a 2013 y en ellas se visualiza el incremento, con respecto a los activos totales, experimentado del año 2010 a 2012, sin embargo se observa un descenso significativo en el 2013, situación que debe ser observada con atención, ya que una insuficiente disposición de efectivo presentaría falta de recursos monetarios para el funcionamiento del negocio y obligaría a recurrir a fuentes externas con mayor costo. Lo anterior se reconfirma con las cuatro barras restantes del gráfico, en las que se observa que del año 2010 a 2012 el saldo de efectivo de De La Peña S.A. de C.V. creció en comparación con el 2009, aunque en menor medida en el último periodo. Por otra parte, también una tendencia a la alza debe ser observada con atención, ya que un exceso de efectivo puede significar una inversión ociosa de los recursos monetarios.



Tabla 14. Método combinado, Estado de Resultados

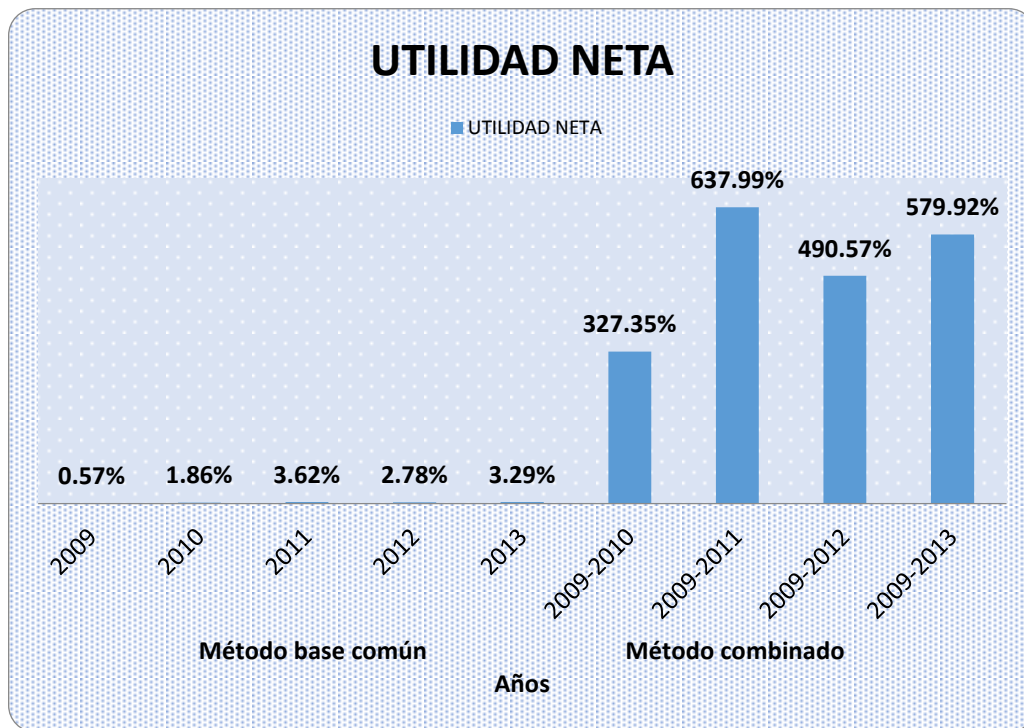
DE LA PEÑA, S.A. DE C.V. (COMPAÑÍA SALVADOREÑA) ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE (VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)						MÉTODO DE BASE COMÚN					MÉTODO COMBINADO			
AÑO:	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013	2009-2010	2009-2011	2009-2012	2009-2013
INGRESOS DE OPERACIÓN	\$ 5300,963.54	\$ 5922,949.58	\$ 7508,454.61	\$ 8319,798.00	\$ 8997,771.76	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
COSTO DE VENTAS	\$ 4804,186.41	\$ 5332,171.66	\$ 6568,342.78	\$ 7334,862.08	\$ 7867,582.54	90.63%	90.03%	87.48%	88.16%	87.44%	99.33%	96.53%	97.28%	96.48%
UTILIDAD BRUTA	\$ 496,777.13	\$ 590,777.92	\$ 940,111.83	\$ 984,935.92	\$ 1130,189.22	9.37%	9.97%	12.52%	11.84%	12.56%	106.43%	133.60%	126.32%	134.03%
GASTOS DE VENTA	\$ 254,685.89	\$ 248,843.88	\$ 301,318.53	\$ 360,630.05	\$ 390,336.65	4.80%	4.20%	4.01%	4.33%	4.34%	87.45%	83.53%	90.22%	90.29%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 210,175.83	\$ 198,507.08	\$ 281,778.00	\$ 310,506.61	\$ 356,645.69	3.96%	3.35%	3.75%	3.73%	3.96%	84.53%	94.65%	94.13%	99.97%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 31,915.41	\$ 143,426.96	\$ 357,015.30	\$ 313,799.26	\$ 383,206.88	0.60%	2.42%	4.75%	3.77%	4.26%	402.20%	789.75%	626.46%	707.38%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 89,284.34	\$ 136,559.63	\$ 168,594.86	\$ 181,946.21	\$ 250,478.97	1.68%	2.31%	2.25%	2.19%	2.78%	136.89%	133.31%	129.84%	165.28%
GASTOS NO OPERACIONALES														
GASTOS FINANCIEROS	\$ 4,047.78	\$ 611.02	\$ 1,100.64	\$ 2,385.39	\$ 51,250.62	0.08%	0.01%	0.01%	0.03%	0.57%	13.51%	19.20%	37.55%	745.94%
OTROS COSTOS NO OPERACIONALES	\$ 74,025.65	\$ 121,636.27	\$ 134,792.26	\$ 137,595.77	\$ 127,597.18	1.40%	2.05%	1.80%	1.65%	1.42%	147.06%	128.55%	118.43%	101.55%
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL	\$ 43,126.32	\$ 157,739.30	\$ 389,717.26	\$ 355,764.31	\$ 454,838.05	0.81%	2.66%	5.19%	4.28%	5.06%	327.35%	637.99%	525.61%	621.35%
RESERVA LEGAL	\$ 3,018.84	\$ 11,041.75	\$ 27,280.21	\$ 24,903.50	\$ 31,838.66	0.06%	0.19%	0.36%	0.30%	0.35%	327.35%	637.99%	525.61%	621.35%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 40,107.48	\$ 146,697.55	\$ 362,437.05	\$ 330,860.81	\$ 422,999.39	0.76%	2.48%	4.83%	3.98%	4.70%	327.35%	637.99%	525.61%	621.35%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 10,026.87	\$ 36,674.39	\$ 90,609.26	\$ 99,258.24	\$ 126,899.82	0.19%	0.62%	1.21%	1.19%	1.41%	327.35%	637.99%	630.73%	745.62%
UTILIDAD NETA	\$ 30,080.61	\$ 110,023.16	\$ 271,827.79	\$ 231,602.57	\$ 296,099.57	0.57%	1.86%	3.62%	2.78%	3.29%	327.35%	637.99%	490.57%	579.92%

Nota: Diferencias en los cálculos pueden deberse al uso de decimales en Excel

**Procedimiento de llenado de tabla n° 11:**

Se completa de la siguiente forma: se colocan en la primera columna las cuentas del estado de resultados, en las cinco siguientes se ubican los saldos para cada cuenta correspondientes a los cinco años del periodo de estudio. En las cinco columnas intermedias se realiza el método de base común y en las restantes se aplica el método combinado. Para la realización de éste último, se toman como base los porcentajes obtenidos del método de base común calculados en las columnas previas, considerando los resultados del año 2009 como referencia, contra los cuales se procede a dividir los porcentajes resultantes de los años 2010 a 2013. Para ilustrar lo anterior se toma como ejemplo la cuenta de "Utilidad Neta" del año 2009 cuyo saldo es de \$30,080.61, se procede a dividir entre el monto total de ingresos por ventas que asciende a \$5,300,963.54, dando como resultado 0.57% significando que del total de los ingresos obtenidos por ventas 0.57% corresponde a la utilidad neta. Luego, de manera similar, para el año 2010 con el procedimiento anterior se obtiene un resultado de 1.86%. Para el método combinado se divide 2010 entre 2009 ( $1.86\%/0.57\%$ ) lo que da como resultado 327.35%. De este resultado se interpreta que la proporción de Utilidad Neta ha aumentado para el 2010 con respecto a la proporción que representaba para el 2009, dicho de otra manera, los beneficios para los accionistas, en relación con los ingresos, en 2010 triplican la proporción correspondiente a 2009. De esa manera se procede con los años restantes del periodo en estudio mostrando la tendencia que ha tenido esta cuenta durante los años 2010-2013 en relación al 2009, brindando información financiera útil para analizar la evolución de los beneficios generados por el negocio luego de cubiertos sus costos de producción, gastos operativos, carga financiera y obligaciones fiscales. El análisis se presenta de forma conjunta con el gráfico n° 12. Debe considerarse que para el resto de cuentas se llevará a cabo en la misma dirección.

Gráfico n° 12

**Interpretación:**

Las primeras cinco barras muestran la tendencia del margen de utilidad neta alcanzado por De La Peña S.A. de C.V. durante el periodo comprendido de 2009 a 2013 y en ellas se visualiza el incremento, con respecto a las ventas totales, experimentado del año 2010 a 2013, exceptuando el periodo de 2012 donde presento una baja. Lo anterior se reconfirma con las cuatro barras restantes del gráfico, en las que se observa que del año 2010 a 2013 el margen de beneficio neto para los accionistas de De La Peña S.A. de C.V. creció en comparación con el 2009, aunque en menor medida en 2012. La tendencia que se visualiza mediante este método debe estudiarse con cuidado, ya que un ensanchamiento o estrechamiento de los márgenes de ganancia neta en el tiempo debe informar acerca de la gestión de la eficiencia con que una empresa está utilizando sus recursos para generar una determinada cantidad de ventas y ganancias.

## 2.5. Método de Variaciones Anuales

Tabla 15. Método de variaciones anuales, Balance General

DE LA PEÑA, S.A. DE C.V. (COMPAÑÍA SALVADOREÑA) BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE (VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)					MÉTODO DE VARIACIÓN ANUAL EN VALORES ABSOLUTOS				MÉTODO DE VARIACIÓN ANUAL EN VALORES PORCENTUALES				
AÑO:	2009	2010	2011	2012	2013	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Efectivo y Equivalentes	\$ 5,409.79	\$ 26,339.84	\$ 67,607.42	\$ 103,047.01	\$ 36,176.95	\$ 20,930.05	\$ 41,267.58	\$ 35,439.59	\$ (66,870.06)	386.89%	156.67%	52.42%	-64.89%
Cuentas y Doctos. Por Cobrar	\$ 569,283.49	\$ 822,635.41	\$ 781,370.07	\$ 758,449.78	\$ 889,421.97	\$ 253,351.92	\$ 41,265.34	\$ 22,920.29	\$ 130,972.19	44.50%	-5.02%	-2.93%	17.27%
Inventarios	\$ 365,004.90	\$ 499,752.13	\$ 797,492.89	\$ 646,308.06	\$ 661,043.50	\$ 134,747.23	\$ 297,740.76	\$(151,184.83)	\$ 14,735.44	36.92%	59.58%	-18.96%	2.28%
CRÉDITO FISCAL IVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,359.08	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,359.08	\$ (4,359.08)				-100.00%
Pagos Anticipados	\$ 5,606.48	\$ 6,542.54	\$ 12,559.71	\$ 11,776.79	\$ 44,925.66	\$ 936.06	\$ 6,017.17	\$ (782.92)	\$ 33,148.87	16.70%	91.97%	-6.23%	281.48%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 945,304.66</b>	<b>\$ 1,355,269.92</b>	<b>\$ 1,659,030.09</b>	<b>\$ 1,523,940.72</b>	<b>\$ 1,631,568.08</b>	<b>\$ 409,965.26</b>	<b>\$ 303,760.17</b>	<b>\$(135,089.37)</b>	<b>\$ 107,627.36</b>	<b>43.37%</b>	<b>22.41%</b>	<b>-8.14%</b>	<b>7.06%</b>
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 1,761,394.64	\$ 1,706,623.85	\$ 1,898,098.09	\$ 1,978,893.36	\$ 1,980,138.77	\$ (54,770.79)	\$ 191,474.24	\$ 80,795.27	\$ 1,245.41	-3.11%	11.22%	4.26%	0.06%
Depreciaciones Acumuladas	\$ (647,905.57)	\$ (1,002,309.24)	\$ (1,338,868.41)	\$ (1,673,321.38)	\$ (1,769,029.10)	\$(354,403.67)	\$(336,559.17)	\$(334,452.97)	\$ (95,707.72)	54.70%	33.58%	24.98%	5.72%
Propiedad, Planta y Equipo Arrendamiento	\$ -	\$ 27,325.35	\$ 27,325.35	\$ 27,325.35	\$ 27,325.35	\$ 27,325.35	\$ -	\$ -	\$ -		0.00%	0.00%	0.00%
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ (4,970.94)	\$ (10,435.98)	\$ (15,901.05)	\$ (21,366.12)	\$ (4,970.94)	\$ (5,465.04)	\$ (5,465.07)	\$ (5,465.07)		109.94%	52.37%	34.37%
Intangibles	\$ -	\$ -	\$ 7,912.50	\$ 3,787.50	\$ -	\$ -	\$ 7,912.50	\$ (4,125.00)	\$ (3,787.50)			-52.13%	-100.00%
Impuesto sobre la Renta Diferido	\$ 30,082.41	\$ 39,638.49	\$ 56,988.10	\$ 74,316.07	\$ 101,572.94	\$ 9,556.08	\$ 17,349.61	\$ 17,327.97	\$ 27,256.87	31.77%	43.77%	30.41%	36.68%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO EN PROCESOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 207,256.19	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 207,256.19				

<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1143,571.48</b>	<b>\$ 766,307.51</b>	<b>\$ 641,019.65</b>	<b>\$ 395,099.85</b>	<b>\$ 2391,898.03</b>	<b>\$(377,263.97)</b>	<b>\$(125,287.86)</b>	<b>\$(245,919.80)</b>	<b>\$ 1996,798.18</b>	<b>-32.99%</b>	<b>-16.35%</b>	<b>-38.36%</b>	<b>505.39%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 2088,876.14</b>	<b>\$ 2121,577.43</b>	<b>\$ 2300,049.74</b>	<b>\$ 1919,040.57</b>	<b>\$ 4023,466.11</b>	<b>\$ 32,701.29</b>	<b>\$ 178,472.31</b>	<b>\$(381,009.17)</b>	<b>\$ 2104,425.54</b>	<b>1.57%</b>	<b>8.41%</b>	<b>-16.57%</b>	<b>109.66%</b>
Préstamos y Sobregiros Bancarios	\$ 6,316.31	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30,635.26	\$ (6,316.31)	\$ -	\$ -	\$ 30,635.26	-100.00%			
Cuentas y Doctos. Por Pagar	\$ 98,622.45	\$ 152,237.87	\$ 143,357.77	\$ 227,244.58	\$ 205,952.80	\$ 53,615.42	\$ (8,880.10)	\$ 83,886.81	\$ (21,291.78)	54.36%	-5.83%	58.52%	-9.37%
Remuneraciones y Descuentos	\$ 2,327.44	\$ 3,969.84	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,642.40	\$ (3,969.84)	\$ -	\$ -	70.57%	-100.00%		
Acreedores Varios y Provisiones	\$ 49,034.94	\$ 40,526.86	\$ 51,944.43	\$ 71,178.06	\$ 124,342.72	\$ (8,508.08)	\$ 11,417.57	\$ 19,233.63	\$ 53,164.66	-17.35%	28.17%	37.03%	74.69%
Retenciones y Descuentos	\$ 765.26	\$ 1,108.67	\$ 1,867.27	\$ 928.05	\$ 2,003.99	\$ 343.41	\$ 758.60	\$ (939.22)	\$ 1,075.94	44.87%	68.42%	-50.30%	115.94%
Dividendos por Pagar	\$ -	\$ -	\$ 186,096.24	\$ 120,882.34	\$ -	\$ -	\$ 186,096.24	\$ (65,213.90)	\$ (120,882.34)			-35.04%	-100.00%
Impuestos por Pagar	\$ 18,232.91	\$ 40,080.88	\$ 41,458.73	\$ 31,485.64	\$ 56,255.72	\$ 21,847.97	\$ 1,377.85	\$ (9,973.09)	\$ 24,770.08	119.83%	3.44%	-24.06%	78.67%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 175,299.31</b>	<b>\$ 237,924.12</b>	<b>\$ 424,724.44</b>	<b>\$ 451,718.67</b>	<b>\$ 419,190.49</b>	<b>\$ 62,624.81</b>	<b>\$ 186,800.32</b>	<b>\$ 26,994.23</b>	<b>\$ (32,528.18)</b>	<b>35.72%</b>	<b>78.51%</b>	<b>6.36%</b>	<b>-7.20%</b>
Otros Préstamos a Largo Plazo	\$ 892,324.81	\$ 666,547.25	\$ 681,092.42	\$ 250,525.12	\$ 121,786.51	\$(225,777.56)	\$ 14,545.17	\$(430,567.30)	\$ (128,738.61)	-25.30%	2.18%	-63.22%	-51.39%
PRESTAMOS ACCIONISTAS A LARGO PLAZO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2014,192.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2014,192.00				
Ingresos Anticipados de Clientes	\$ 19,512.36	\$ 41,518.60	\$ 96,299.19	\$ 63,938.48	\$ 32,402.44	\$ 22,006.24	\$ 54,780.59	\$ (32,360.71)	\$ (31,536.04)	112.78%	131.94%	-33.60%	-49.32%
Provisiones para Obligaciones	\$ 106,031.76	\$ 158,814.65	\$ 219,950.51	\$ 264,259.07	\$ 346,236.47	\$ 52,782.89	\$ 61,135.86	\$ 44,308.56	\$ 81,977.40	49.78%	38.50%	20.14%	31.02%
Cuentas por Pagar Partes Relacionadas	\$ -	\$ -	\$ 148,198.61	\$ 152,308.59	\$ 45,429.33	\$ -	\$ 148,198.61	\$ 4,109.98	\$ (106,879.26)			2.77%	-70.17%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1017,868.93</b>	<b>\$ 866,880.50</b>	<b>\$ 1145,540.73</b>	<b>\$ 731,031.26</b>	<b>\$ 2560,046.75</b>	<b>\$(150,988.43)</b>	<b>\$ 278,660.23</b>	<b>\$(414,509.47)</b>	<b>\$ 1829,015.49</b>	<b>-14.83%</b>	<b>32.15%</b>	<b>-36.18%</b>	<b>250.20%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 1193,168.24</b>	<b>\$ 1104,804.62</b>	<b>\$ 1570,265.17</b>	<b>\$ 1182,749.93</b>	<b>\$ 2979,237.24</b>	<b>\$ (88,363.62)</b>	<b>\$ 465,460.55</b>	<b>\$(387,515.24)</b>	<b>\$ 1796,487.31</b>	<b>-7.41%</b>	<b>42.13%</b>	<b>-24.68%</b>	<b>151.89%</b>
Capital Social	\$ 812,000.00	\$ 812,000.00	\$ 412,000.00	\$ 432,000.00	\$ 612,000.00	\$ -	\$(400,000.00)	\$ 20,000.00	\$ 180,000.00	0.00%	-49.26%	4.85%	41.67%

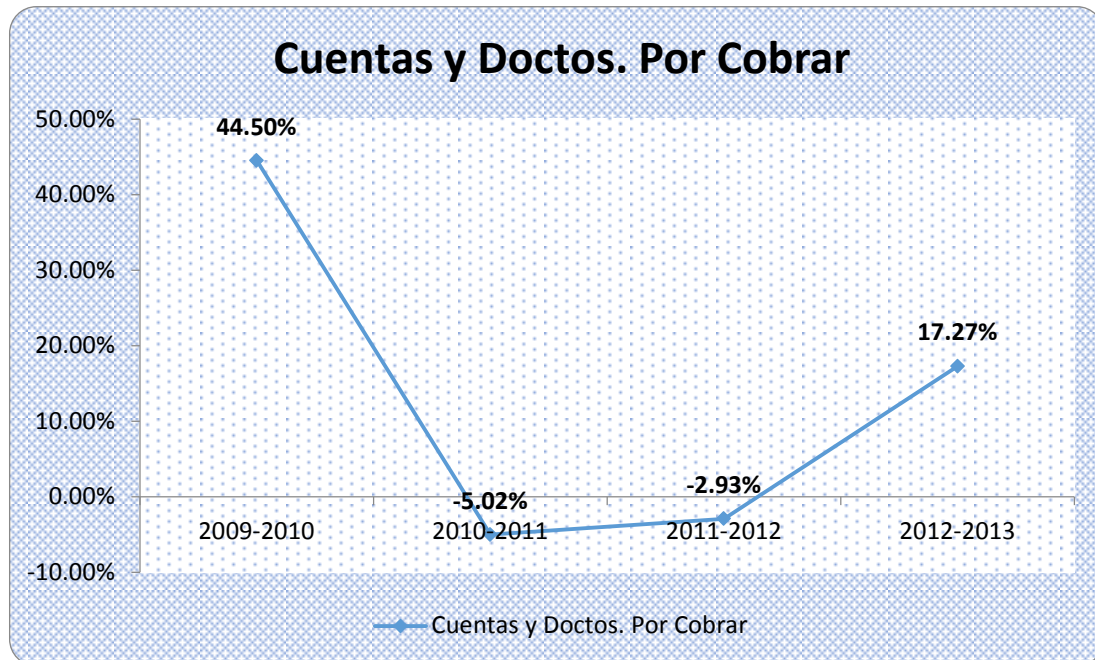
Reserva Legal	\$ 7,634.82	\$ 18,676.57	\$ 45,956.78	\$ 70,860.28	\$ 102,698.94	\$ 11,041.75	\$ 27,280.21	\$ 24,903.50	\$ 31,838.66	144.62%	146.07%	54.19%	44.93%
Utilidades no Distribuidas	\$ 76,073.08	\$ 186,096.24	\$ 271,827.79	\$ 233,430.36	\$ 329,529.93	\$ 110,023.16	\$ 85,731.55	\$ (38,397.43)	\$ 96,099.57	144.63%	46.07%	-14.13%	41.17%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 895,707.90</b>	<b>\$ 1016,772.81</b>	<b>\$ 729,784.57</b>	<b>\$ 736,290.64</b>	<b>\$ 1044,228.87</b>	<b>\$ 121,064.91</b>	<b>\$(286,988.24)</b>	<b>\$ 6,506.07</b>	<b>\$ 307,938.23</b>	<b>13.52%</b>	<b>-28.23%</b>	<b>0.89%</b>	<b>41.82%</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2088,876.14</b>	<b>\$ 2121,577.43</b>	<b>\$ 2300,049.74</b>	<b>\$ 1919,040.57</b>	<b>\$ 4023,466.11</b>	<b>\$ 32,701.29</b>	<b>\$ 178,472.31</b>	<b>\$(381,009.17)</b>	<b>\$ 2104,425.54</b>	<b>1.57%</b>	<b>8.41%</b>	<b>-16.57%</b>	<b>109.66%</b>

Nota: Diferencias en los cálculos se deben al uso de decimales en Excel

### Procedimiento de llenado de tabla n° 12:

Se elabora de la siguiente manera: En la primera columna se encuentran las cuentas del balance general. En las cinco siguientes están los respectivos saldos de los años del 2009 al 2013, en las cuatro subsecuentes se computan las variaciones absolutas de un año con respecto al anterior y en las cuatro finales, los porcentajes que representan las variaciones absolutas divididas entre el año base correspondiente según la secuencia que se lleva (2009-2010, 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013). A manera de ejemplo, tomando la cuenta "Cuentas y Documentos por Cobrar", primero se calcula la variación restando el monto del 2010 (\$ 822,635.41) al saldo del año 2009 (\$ 569,283.49), obteniéndose una diferencia de \$253,351.92. Luego se obtiene una variación porcentual dividiendo \$253,351.92 entre \$ 569,283.49 que da como resultado 44.50%, cifra que indica que Cuentas y Documentos por Cobrar ha aumentado del 2009 al 2010 en 44.50%. Si este valor es negativo entonces existe una disminución en la cuenta. De la manera descrita anteriormente se procede a obtener las variaciones para 2010-2011, 2011-2012 y 2012-2013. La interpretación será de acuerdo a la cuenta analizada y a la tendencia que lleven los saldos respectivos.

Gráfico nº 13

**Interpretación:**

En el gráfico anterior se visualizan las variaciones de un año con respecto a otro. En el caso del 2009-2010, existió un aumento en Cuentas y Documentos por Cobrar de 44.50%, lo que se puede atribuir a una mayor proporción de ventas al crédito o deficiente desempeño en las labores de cobro, lo que podría ocasionar una necesidad de financiamiento para continuar con las operaciones; sin embargo para los años 2010-2011 y 2011-2012 las Cuentas y Documentos por Cobrar disminuyeron en 5.02% y 2.93% respectivamente, debido a políticas de créditos agresivas o una mejora en las estrategias de cobro, no obstante para el año 2012-2013 la empresa se vuelve flexible el financiamiento concedido a los clientes, mostrando un incremento de los montos invertidos en un 17.27%, lo que debe investigarse por el aumento del costo de oportunidad que va inmerso y porque entre más altas sean las deudas de los clientes la probabilidad de recuperación del crédito es menor.

Tabla 16. Método de variaciones anuales, Estado de Resultados

DE LA PEÑA, S.A. DE C.V. (COMPAÑÍA SALVADOREÑA) ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE (VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA)					MÉTODO DE VARIACIÓN ANUAL EN VALORES ABSOLUTOS				MÉTODO DE VARIACIÓN ANUAL EN VALORES PORCENTUALES				
AÑO:	2009	2010	2011	2012	2013	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
INGRESOS DE OPERACIÓN	\$ 5300,963.54	\$ 5922,949.58	\$ 7508,454.61	\$ 8319,798.00	\$ 8997,771.76	\$ 621,986.04	\$ 1585,505.03	\$ 811,343.39	\$ 677,973.76	11.73%	26.77%	10.81%	8.15%
COSTO DE VENTAS	\$ 4804,186.41	\$ 5332,171.66	\$ 6568,342.78	\$ 7334,862.08	\$ 7867,582.54	\$ 527,985.25	\$ 1236,171.12	\$ 766,519.30	\$ 532,720.46	10.99%	23.18%	11.67%	7.26%
UTILIDAD BRUTA	\$ 496,777.13	\$ 590,777.92	\$ 940,111.83	\$ 984,935.92	\$ 1130,189.22	\$ 94,000.79	\$ 349,333.91	\$ 44,824.09	\$ 145,253.30	18.92%	59.13%	4.77%	14.75%
GASTOS DE VENTA	\$ 254,685.89	\$ 248,843.88	\$ 301,318.53	\$ 360,630.05	\$ 390,336.65	\$ (5,842.01)	\$ 52,474.65	\$ 59,311.52	\$ 29,706.60	-2.29%	21.09%	19.68%	8.24%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 210,175.83	\$ 198,507.08	\$ 281,778.00	\$ 310,506.61	\$ 356,645.69	\$ (11,668.75)	\$ 83,270.92	\$ 28,728.61	\$ 46,139.08	-5.55%	41.95%	10.20%	14.86%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 31,915.41	\$ 143,426.96	\$ 357,015.30	\$ 313,799.26	\$ 383,206.88	\$ 111,511.55	\$ 213,588.34	\$ (43,216.04)	\$ 69,407.62	349.40%	148.92%	-12.10%	22.12%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 89,284.34	\$ 136,559.63	\$ 168,594.86	\$ 181,946.21	\$ 250,478.97	\$ 47,275.29	\$ 32,035.23	\$ 13,351.35	\$ 68,532.76	52.95%	23.46%	7.92%	37.67%
GASTOS NO OPERACIONALES													
GASTOS FINANCIEROS	\$ 4,047.78	\$ 611.02	\$ 1,100.64	\$ 2,385.39	\$ 51,250.62	\$ (3,436.76)	\$ 489.62	\$ 1,284.75	\$ 48,865.23	-84.90%	80.13%	116.73%	2048.52%
OTROS COSTOS NO OPERACIONALES	\$ 74,025.65	\$ 121,636.27	\$ 134,792.26	\$ 137,595.77	\$ 127,597.18	\$ 47,610.62	\$ 13,155.99	\$ 2,803.51	\$ (9,998.59)	64.32%	10.82%	2.08%	-7.27%
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL	\$ 43,126.32	\$ 157,739.30	\$ 389,717.26	\$ 355,764.31	\$ 454,838.05	\$ 114,612.98	\$ 231,977.96	\$ (33,952.95)	\$ 99,073.74	265.76%	147.06%	-8.71%	27.85%
RESERVA LEGAL	\$ 3,018.84	\$ 11,041.75	\$ 27,280.21	\$ 24,903.50	\$ 31,838.66	\$ 8,022.91	\$ 16,238.46	\$ (2,376.71)	\$ 6,935.16	265.76%	147.06%	-8.71%	27.85%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 40,107.48	\$ 146,697.55	\$ 362,437.05	\$ 330,860.81	\$ 422,999.39	\$ 106,590.07	\$ 215,739.50	\$ (31,576.24)	\$ 92,138.58	265.76%	147.06%	-8.71%	27.85%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 10,026.87	\$ 36,674.39	\$ 90,609.26	\$ 99,258.24	\$ 126,899.82	\$ 26,647.52	\$ 53,934.88	\$ 8,648.98	\$ 27,641.57	265.76%	147.06%	9.55%	27.85%
UTILIDAD DEL NETA	\$ 30,080.61	\$ 110,023.16	\$ 271,827.79	\$ 231,602.57	\$ 296,099.57	\$ 79,942.55	\$ 161,804.63	\$ (40,225.22)	\$ 64,497.00	265.76%	147.06%	-14.80%	27.85%

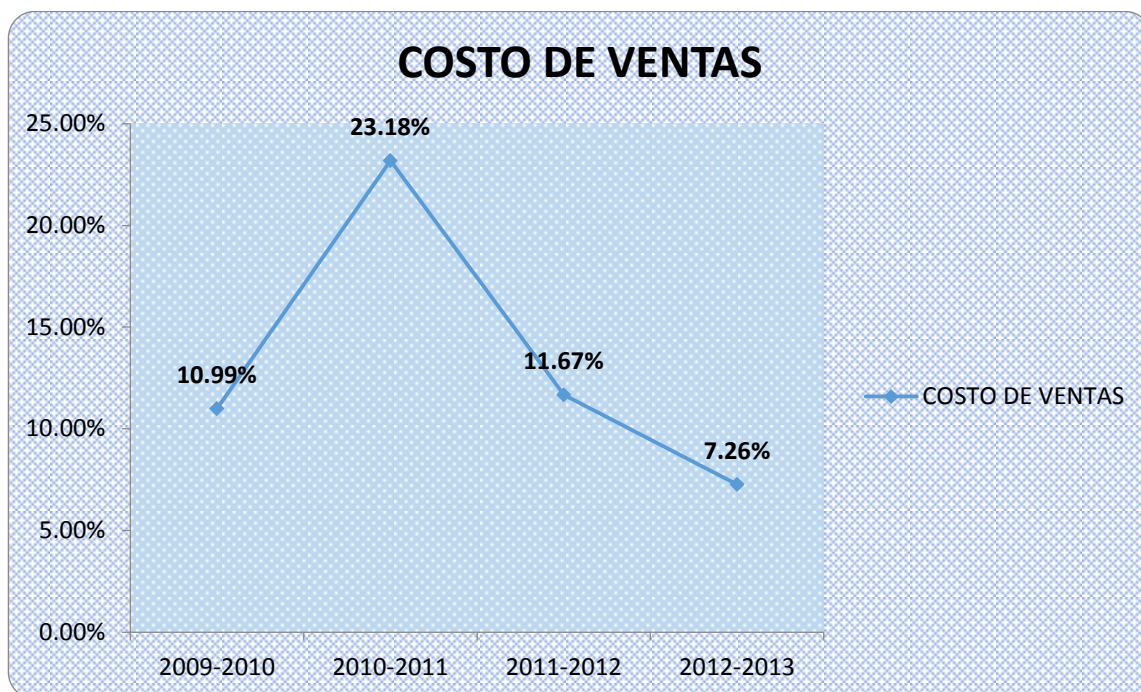
Nota: Diferencias en los cálculos pueden deberse al uso de decimales en Excel



**Procedimiento de llenado de tabla n° 13:**

Se elabora de la siguiente manera: En la primera columna se encuentran las cuentas del Estado de Resultados. En las cinco siguientes están los respectivos saldos de los años del 2009 al 2013, en las subsecuentes cuatro columnas se computan las variaciones absolutas de un año con respecto al anterior; y en las cuatro finales, el porcentaje que representa la variación absoluta dividida entre el año base correspondiente según la secuencia que se lleva (2009-2010, 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013). A manera de ejemplo, tomando la cuenta "Costo de Ventas", primero se calcula la variación restando el monto del 2010 (\$5,332,171.66) el saldo del año 2009 (\$4,804,186.41), obteniéndose una diferencia de \$527,985.25. Luego se obtiene una variación porcentual dividiendo \$527,985.25 entre \$4,804,186.41 que da como resultado 10.99%, cifra que indica que el Costo de Ventas ha aumentado del 2009 al 2010 en 10.99%. Si este valor es negativo entonces existe una disminución en la cuenta. De la manera descrita anteriormente se procede a obtener las variaciones para 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013. La interpretación será de acuerdo a la cuenta analizada. Al respecto, con el "Costo de Ventas" los datos obtenidos reflejarán el aumento o disminución de las erogaciones de tipo operativo que realiza la compañía para llevar a cabo su actividad productiva.

**Gráfico n° 14**



**Interpretación:**

El grafico anterior muestra que el costo de ventas tuvo un incremento en 2010 con respecto al 2009 de 10.99%. Posterior a esto, se mantuvo una tendencia al alza alcanzando su punto más alto en el periodo 2010-2011, lo cual conlleva a una disminución en las ganancias obtenidas por los accionistas para esos años. A partir de los periodos 2011-2012 y 2012-2013 el comportamiento tiende a la baja, presentando una variación en 2013 del 7.26%. Analizar la evolución del costo de ventas con respecto al año anterior es útil para la empresa; ya que contribuye a evaluar la eficiencia de las operaciones y además el cumplimiento de los planes de reducción de costos que se establezcan a fin de incrementar los beneficios que se pretenden obtener en un periodo específico.

#### **4. Conclusiones**

##### **a) Posterior a la realización del análisis cualitativo se puede inferir que:**

1. De La Peña S.A. de C.V. cuenta con un reducido número de alternativas para abastecerse de insumos importantes como el cemento, lo que la condiciona a aceptar los términos establecidos por los proveedores existentes para la adquisición de dicho recurso y esto incide en sus costos de producción.
2. El grado de presión que ejercen los clientes para la fijación de los precios de venta de los productos fabricados es intermedio, porque de acuerdo al volumen de artículos que adquieren negocian descuentos, lo que incide directamente en los ingresos y beneficios.
3. No existen barreras que impidan la incorporación de un nuevo participante al sector de fabricantes de productos de concreto, lo que aumenta la presión competitiva del medio afectando los volúmenes de venta.
4. La empresa cuenta con diversas líneas de productos que reducen el impacto de la amenaza de bienes sustitutos, ya que si bien es cierto existen alternativas como ladrillo de obra, fibrolit y tablaroca, dada la variedad ofrecida, sus niveles de venta no se ven afectados por dicho factor.
5. El desarrollo de las operaciones de De La Peña S.A. de C.V. se ve influenciado por factores externos del entorno tales como leyes mercantiles, restricciones municipales a la extracción de materias primas, el desempleo, aumentos en los precios de los materiales, la delincuencia, entre otros, que obligan a realizar una gestión eficiente de los recursos económicos disponibles.

**b) Una vez finalizado los Análisis Cuantitativos por el Método de Análisis Vertical (Estados financieros, año 2013 a nivel individual) y el Horizontal (En los estados financieros correspondientes al periodo 2009-2013 en forma conjunta) se puede inferir lo siguiente:**

6. Las razones de liquidez muestran que la entidad cuenta con un capital de trabajo bastante alto, lo que indica que dispone de recursos para realizar sus operaciones y cumplir con las deudas a medida que estas se vencen, pero también implica que una buena proporción de activos corrientes están siendo financiados con fondos de largo plazo.
7. Las razones de actividad revelan que no se está aprovechando el financiamiento otorgado por los proveedores, ya que al comparar el número de días en que se les cancela versus las políticas de pago, se observa que las obligaciones se liquidan en un periodo menor al definido en esta última.
8. Para el periodo en estudio las razones de endeudamiento muestran que la compañía optó por financiarse con fondos de largo plazo, principalmente con dinero de terceros, lo que en términos financieros significa que está utilizando fuentes de mayor costo en comparación con el financiamiento de corto plazo, lo que implica menor riesgo y rentabilidad.
9. Las razones de rentabilidad analizadas han tenido una tendencia de crecimiento en el retorno del patrimonio y de los activos, a excepción de los últimos dos años; sin embargo, en cuanto al margen neto, se observa que la empresa presenta una reducida capacidad para generar rendimientos a los accionistas después de haber cubierto las cargas fiscales e impuestos.

**5. Recomendaciones**

1. Se propone a De La Peña S.A. de C.V. buscar nuevas alternativas de suministro de materia prima, ya sea a nivel nacional o extranjero para obtener materiales a bajo costo, sin descuidar la calidad, que le permitan establecer precios de venta competitivos y de esta forma hacerle frente a la competencia.

2. Se sugiere implementar una estrategia de diferenciación de los productos ofertados, con el fin de lograr una fidelización por parte de los clientes y aumentar la cuota de participación en el mercado, para alcanzar un incremento en las ventas, lo que da como resultado un mayor beneficio.
3. Se sugiere diseñar estrategias mercadológicas que le permitan a De La Peña S.A. de C.V. distinguirse de los competidores, mediante la prestación de un buen servicio al cliente y desarrollo de nuevos productos, con el objeto de posicionarse en la mente de los consumidores y ampliar su cartera de clientes.
4. Se recomienda mantener la amplia gama de productos, así como incluir nuevos artículos que respondan a las exigencias modernas de los clientes, y mejorar la calidad de estos, para reducir el efecto que pueda causar un posible ingreso de productos sustitutos en el mercado.
5. Se propone que en la realización de las actividades operativas se consideren variables como: leyes mercantiles, restricciones municipales, el desempleo, aumentos en los precios de los materiales, la delincuencia, entre otros, con el propósito de disminuir el impacto que puedan causar en los objetivos financieros que se estipulen.
6. Se recomienda a De La Peña S.A. de C.V. modificar su estructura de inversión, aumentando sus activos fijos, los que permiten obtener mejores rendimientos sin dejar de considerar el nivel de riesgo que esto implica, y evitar de esta forma mantener dinero ocioso.
7. Se sugiere aprovechar el financiamiento proporcionado por los proveedores, debido a que este es de menor costo y permite obtener un incremento en el rendimiento, como también reduce la necesidad de financiamientos de mayor costo, que implicarían una mayor carga financiera y bajo nivel de ganancias.
8. Se recomienda evaluar las distintas alternativas de financiamiento con el propósito de seleccionar las opciones que brinden a la compañía condiciones favorables en plazo y tasas de interés que no disminuyan la rentabilidad y permitan contar con una estructura de capital de bajo costo.

9. Se propone verificar las variables que afectan el rendimiento sobre la inversión, tales como la gestión de los activos y la eficiencia en las operaciones, y desarrollar programas de reducción de costos de fabricación y gastos operativos.

## **E. Plan de Capacitación.**

### **1. Introducción.**

Facilitará al recurso humano responsable de la gestión financiera obtener conocimientos sobre el análisis e interpretación de estados financieros, contribuyendo de esta forma a la elección de alternativas de trabajo con datos distintos a los que han estado ocupando de manera tradicional, proceso que será administrado en la empresa De La Peña S.A. de C.V por el gerente general, quien supervisara el respectivo desarrollo y cumplimiento.

### **2. Objetivos del programa**

#### **a. General**

Proveer a los ejecutivos del área financiera de De La Peña S.A. de C.V. los aspectos teóricos y técnicos del modelo de análisis e interpretación de estados financieros con la finalidad que les sirva de referencia en la toma de decisiones para el uso efectivo de los recursos que posee este establecimiento industrial.

#### **b. Específicos**

- Explicar la importancia de aprender y aplicar las técnicas del análisis e interpretación de estados financieros para diseñar un diagnóstico donde se refleje la situación actual en cuanto a la administración de los bienes y créditos disponibles.

- Definir cada una de las funciones que desempeñaran cada uno de los trabajadores para llevar a la práctica las nuevas técnicas de análisis e interpretación de estados financieros.
- Instruir al recurso humano encargado de la gestión financiera con la finalidad de que planifiquen eficientemente los niveles de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad.

### **3. Recursos**

#### **3.1. Humanos**

Se desarrollará con un total de seis personas: el Gerente General y el financiero, además de los jefes de los departamentos de contaduría, tesorería, créditos y cobros, y compras; quienes serán instruidos con el propósito de brindarles los conocimientos necesarios para desarrollar e implementar el modelo de Análisis e Interpretación de Estados Financieros.

#### **3.2. Materiales**

La empresa cuenta con recursos técnicos de los que se dispondrá para llevar a cabo la capacitación, tales como:

- Infraestructura física: una sala de reuniones
- Mobiliario: diez sillas, una mesa de reuniones, una pizarra, entre otros.
- Equipo: un proyector y una computadora portátil.

Asimismo, será necesario efectuar erogaciones en:

- Papelería: El material didáctico que incluirá impresiones de diapositivas sobre el tema Análisis e Interpretación de Estados Financieros; además de plumones, lapiceros, libretas de apunte, cuya adquisición será financiada por la empresa "De La Peña S.A. de C.V."
- Refrigerio: Se le entregará durante el tiempo de receso al personal que participe en la ponencia.

#### **3.3. Financieros**

El desarrollo de la capacitación sobre el diseño y utilización del modelo de Análisis e Interpretación de Estados Financieros será realizado por el equipo investigador, razón por la cual la empresa tomada como caso ilustrativo únicamente incurrirá en los recursos materiales y técnicos descritos anteriormente.

#### 4. Secciones del Plan de Capacitación

##### a. Ponencia N° 1

##### i. Contenido

Tabla 17

<b>Tema: Aspectos generales del Análisis e Interpretación de Estados Financieros</b>	
<b>Objetivo</b>	Brindar al personal del área financiera de “De La Peña S.A. de C.V.” los conocimientos necesarios para comprender la importancia de aplicar las técnicas financieras propuestas.
<b>Día</b>	Primer sábado
<b>Horas</b>	1:00 pm a 4:30 pm
<b>Subtemas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concepto, beneficios, fundamentos y principales herramientas de la Gestión Financiera.</li> <li>2. Modelo de análisis e interpretación de estados financieros.</li> <li>3. Generalidades de la toma de decisiones: definición, características, importancia y el respectivo proceso.</li> </ol>
<b>Dirigido a</b>	Gerente General y el financiero, jefes de contaduría, tesorería, créditos y cobros, y compras.



## ii. Programación

Tabla 18

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 pm a 1:15 pm	Presentación	participativa	Gerente general	-----
1:16 pm a 1:35 pm	Introducción	Expositiva	Facilitador	Laptop, proyector, pizarra, plumón, copias del tema en exposición.
1:36 pm a 2:30 pm	Gestión financiera, principales herramientas y ventajas.	Expositiva	Facilitador	Laptop y proyector
2:31 pm a 2:45 pm	Preguntas y respuestas	participativa	Facilitador y participantes	Pizarra, plumón, libretas y lapiceros.
2:46 pm a 3:15 pm	Modelo de análisis e interpretación de estados Financieros	Expositiva	Facilitador	Laptop y proyector
3:16 pm a 3:30 pm	Receso y refrigerio	-----	-----	-----
3:31 pm a 4:00 pm	Toma de decisiones	Expositiva	Facilitador	Laptop y proyector
4:01 pm a 4:20 pm	Comentarios, Preguntas y respuestas	participativa	Facilitador y participantes	Pizarra, plumón, libretas y lapiceros.

4:21 pm a 4:30 pm	Cierre de ponencia	participativa	Gerente general	-----
-------------------	--------------------	---------------	-----------------	-------

### iii. Costos

Los desembolsos en los que se incurrirá para la realización de la primera sesión son:

#### Material didáctico

Tabla 19

Producto	Cantidad	Precio	Total
Plumones*	3	\$ 1.00	\$3.00
Caja de lapiceros*	1	\$1.50	\$1.50
Libretas de apunte*	6	\$ 1.00	\$6.00
Impresión de diapositivas**	9	\$ 1.50	\$13.50
<b>Total</b>			<b>\$24.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

\*Este tipo de compra se hará una sola vez durante el proceso de capacitación.

\*\*Serán entregadas al inicio de cada ponencia, es decir este gasto se realizará para las tres semanas que dure el programa.

### Sueldos y Salarios

El equipo investigador impartirá la capacitación, por lo que no será necesario para la empresa incurrir en dichas erogaciones.

#### iv. Otros Gastos

Tabla 20

Producto	Cantidad	Precio	Total
Refrigerio	9	\$1.75	\$15.75
Botellas con agua	9	\$0.50	\$4.50
<b>Total</b>			<b>\$ 20.25</b>

Fuente: Elaboración propia.

El costo total de la primera sesión será de \$ **44.25**

## b. Ponencia N° 2

## i. Contenido

Tabla 21

<b>Tema: Análisis Cualitativo y Método de Razones Simples</b>	
<b>Objetivo</b>	Exponer las herramientas necesarias para construir el modelo de Análisis e Interpretación de Estados Financieros.
<b>Día</b>	Segundo sábado
<b>Horas</b>	1:00 pm a 5:00 pm
<b>Subtemas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Métodos cualitativos: ANÁLISIS PEST Y CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER</li> <li>2. Razones Financieras: Análisis de Liquidez y Gestion de Activos</li> <li>3. Razones Financieras: Análisis de endeudamiento y rentabilidad</li> </ol>
<b>Dirigido a</b>	Gerente General y el financiero, jefes de contaduría, tesorería, créditos y cobros, y compras.

## ii. Programación

Tabla 22

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
1:00 pm a 1:10 pm	Introducción	Expositiva	Facilitador	-----
1:11pm a 1:50 pm	Métodos Cualitativos: ANÁLISIS PEST	Expositiva	Facilitador	Laptop, Proyector y diapositivas impresas.
1:51pm a 2:30 pm	Métodos Cualitativos: CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER	Expositiva	Facilitador	Laptop y Proyector
2:31pm a 2:45 pm	Receso y Refrigerio	-----	-----	-----
2:46 pm a 3:20 pm	Modelo de análisis e interpretación de estados financieros	Expositiva	Facilitador	Laptop y Proyector
3:21pm a 4:10 pm	Razones Financieras: Análisis de Liquidez y Gestión de Activos	Expositiva	Facilitador	Laptop, Proyector y diapositivas impresas.
4:11 pm a 4:50 pm	Razones Financieras: Análisis de endeudamiento y rentabilidad	Expositiva	Facilitador	Laptop, Proyector y diapositivas impresas

4:51pm a 5:00 pm	Cierre de Sesión	participativa	Gerente general	-----
------------------	------------------	---------------	-----------------	-------

### iii. Costos

A continuación se detallan los gastos que se incurrirán para llevar a cabo la segunda ponencia

#### Material Didáctico

Tabla 23

Producto	Cantidad	Precio	Total
Impresión de diapositivas	9	\$ 1.25	\$11.25
<b>Total</b>			<b>\$11.25</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### Sueldos y Salarios

El equipo investigador será el responsable de impartir toda la capacitación. Por lo tanto, no habrá necesidad de incurrir en costo alguno.

### iv. Otros Gastos

Tabla 24

Producto	Cantidad	Precio	Total
Refrigerio	9	\$ 1.75	\$15.75
Botellas con agua	9	\$0.50	\$4.50
<b>Total</b>			<b>\$ 20.25</b>

Fuente: Elaboración propia.

El costo total de la segunda ponencia será **\$31.50**

**c. Ponencia N° 3**

**i. Contenido**

**Tabla 25**

	<b>Tema: Métodos de Análisis Horizontal</b>
<b>Objetivo</b>	Desarrollar los Métodos de Análisis Horizontal: de Base común, Año Base, Combinado y de Variaciones.
<b>Día</b>	Tercer sábado
<b>Horas</b>	1:00 pm a 4:50 pm
<b>Subtemas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1.</b> Método de Base Común</li> <li><b>2.</b> Método de Año Base</li> <li><b>3.</b> Método Combinado</li> <li><b>4.</b> Método de Variaciones.</li> </ol>
<b>Dirigido a</b>	Gerente General y el financiero, jefes de contaduría, tesorería, créditos y cobros, y compras.

## ii. Programación

Tabla 26

Hora	Contenido	Metodología	Responsable	Recursos
1:00pm a 1:10 pm	Saludo	Expositiva	Facilitador	-----
1:11pm a 2:00 pm	Método de Base Común	Expositiva	Facilitador	Laptop, Proyector y diapositivas impresas.
2:01pm a 2:50 pm	Método de Año Base	Expositiva	Facilitador	Laptop y Proyector
2:51pm a 3:05 pm	Receso y Refrigerio	-----	-----	-----
3:06 pm a 3:50 pm	Método Combinado	Expositiva	Facilitador	Laptop y Proyector
3:51pm a 4:40 pm	Método de Variación	Expositiva	Facilitador	Laptop, Proyector y diapositivas impresas.
4:41 pm a 4:50 pm	Cierre de Sesión	participativa	Gerente Financiero	-----

## iii. Costos

Los costos en los que se incurrirán para la realización de la temática son los siguientes:



### Material Didáctico

Tabla 27

Producto	Cantidad	Precio	Total
Reproducción de Diapositivas	9	\$1.00	\$9.00
<b>Total</b>			<b>\$ 9.00</b>

Fuente: Elaboración propia

### Sueldos y Salarios

El equipo investigador será el responsable de impartir toda la capacitación; por lo tanto, no habrá necesidad de incurrir en costo alguno en este rubro.

#### iv. Otros Gastos

Tabla 28

Producto	Cantidad	Precio	Total
Refrigerio	9	\$ 1.75	\$15.75
Botellas con agua	9	\$0.50	\$4.50
<b>Total</b>			<b>\$ 20.25</b>

Fuente: Elaboración propia.

El costo total de la tercera ponencia será **\$29.25**

## 5. Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto total para desarrollar el plan de capacitación sobre el Modelo de Análisis e Interpretación de Estados Financieros de la mediana empresa dedicada a la fabricación de productos de concretos en los departamentos de La Libertad y San Salvador (Ver tabla n°. 26). Estas erogaciones correrán por cuenta de la gerencia general de De La Peña S.A. de C.V.

**Tabla 29**

<b>Ponencias</b>	<b>Material Didáctico</b>	<b>Sueldos y salarios facilitador</b>	<b>Otros Gastos</b>	<b>Total presupuesto</b>
<b>Generalidades del Análisis e Interpretación de Estados Financieros</b>	\$24.00	-	\$ 20.25	\$ 44.25
<b>Análisis Cualitativo y Método de Razones Simples</b>	\$ 11.25	-	\$ 20.25	\$ 31.50
<b>Métodos de Análisis Horizontal</b>	\$ 9.00	-	\$ 20.25	\$ 29.25
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 44.25</b>	<b>-</b>	<b>\$ 60.75</b>	<b>\$ 105.00</b>

Fuente: elaboración propia

## **F. Plan de implementación del modelo de Análisis e Interpretación de Estados Financieros**

### **1. Introducción**

El plan que se presenta a continuación detalla los aspectos que la administración de la Empresa De La Peña S.A. de C.V. debe someter a consideración para la implementación y ejecución del modelo expuesto.

### **2. Objetivos**

#### **1. General**

Proporcionar a la mediana empresa dedicada a la fabricación de productos de concreto un programa que facilite la ejecución del modelo de análisis e interpretación de estados financieros como una herramienta administrativa financiera que contribuya a la toma de decisiones.

#### **2. Específicos**

- ✓ Definir los requerimientos de recursos humanos y técnicos para la utilización del modelo propuesto.
- ✓ Establecer las etapas del plan de implementación que deberán llevarse a cabo con el propósito de contar con la autorización del gerente general.
- ✓ Proveer una guía a fin de llevar a cabo las actividades requeridas para ejecutar el plan y definir el periodo de realización.

#### **3. Recursos**

Es necesario especificar los principales insumos para la implementación de la propuesta entre los que se encuentran:

a. Humanos

Se capacitarán seis ejecutivos de la empresa De La Peña S.A. de C.V., con el propósito de que adquieran los conocimientos necesarios para poner en marcha el modelo de análisis e interpretación de estados financieros.

b. Técnicos

La entidad tomada como caso ilustrativo dispone de los requerimientos informáticos necesarios para llevar a cabo la implementación de las actividades que conllevan la aplicación del modelo de análisis e interpretación de estados financieros (computadora, proyector, impresora, fotocopidora, sillas y mesa de reuniones).

#### 4. Etapas del plan de implementación

Para la puesta en marcha del modelo de Análisis e Interpretación de Estados Financieros, es necesario contar con la aprobación de la alta dirección del ente investigado. A continuación se detallan las diferentes fases del proceso de implementación que deberán realizarse:

- a) **Presentación del documento a la gerencia de la empresa De la Peña, S.A. de C.V.:** Se llevará a cabo el diseño de un informe que contendrá el objetivo, características, importancia, ventajas y utilidad del modelo, asimismo las actividades a desarrollar para su debida ejecución.
- b) **Revisión y estudio del documento:** Esta fase será realizada por el gerente financiero, quien generará las observaciones que juzgue apropiadas; las cuales serán tomadas en consideración para la respectiva corrección.
- c) **Aprobación y autorización:** Se analizarán las valoraciones hechas por la gerencia financiera y se efectuarán los cambios correspondientes, para posterior a ello solicitar la aprobación del gerente general con el objeto de dar seguimiento al plan de implementación.
- d) **Ejecución del modelo:** Esta fase se llevará a cabo con la participación del personal que fue capacitado al respecto, poniendo en marcha el modelo, y requerirá la coordinación de cada una de las áreas de la organización.
- e) **Evaluación y seguimiento:** Se verificará el modelo de análisis e interpretación de estados financieros de forma semestral, con el fin de hacer los ajustes necesarios que sirvan de base

para la toma de decisiones gerenciales y contribuyan al óptimo aprovechamiento de los recursos financieros disponibles.

5. Cronograma de actividades para la ejecución del modelo Análisis e Interpretación de Estados Financieros

Tabla 30

Actividades	PERIODO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO AÑO 2015																																																			
	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Presentación del documento a la dirección de la empresa		■	■																																																	
Revisión y estudio del documento				■	■	■																																														
Aprobación y autorización							■																																													
Implementación del modelo								■	■	■	■																																									
Evaluación y seguimiento																																													■	■	■	■				

## **E. BIBLIOGRAFIA**

### **Libros**

- Argueta Iglesias, José Noel. "Contabilidad Financiera I". Talleres Gráficos UCA. Tercera edición. El Salvador, 2008.
- Berck, Jonathan y DeMarzo, Peter. "Finanzas Corporativas". Pearson Educación. México, 2008
- Brealey, Richard A., Myers, Stewart C., Allen, Franklin. "Finanzas Corporativas". McGraw-Hill, novena edición, México, 2010.
- Castañeda Amaya Miguel, "Análisis e Interpretación de Estados Financieros", IMESFAC, México, 2008.
- Ehrhardt, Michael C. y Brigham, Eugene. "Finanzas Corporativas", CENGAGE Learning, segunda edición, México, 2007
- Fornos Gómez, Manuel de Jesús. "Administración Financiera I, Una introducción", Editorial Ediciones Contables, Primera Edición, El Salvador, 2013.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y otros, "Metodología de la Investigación", 5° edición, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana de México S.A. DE C.V., México, 2010.
- Koontz Harold, Wehrich Heinz y otro. "Administración. Una perspectiva global y empresarial", McGRAW-HILL/INTERAMERICANA. Decimocuarta edición. Mexico. 2012.
- Ortiz Frida, García María del Pilar. "Metodología de la Investigación", Editorial Limusa, México, 2005
- Reyes Ponce, Agustín, Administración Moderna, Editorial Limusa, México, 2004.
- Ross, Stephen A., Westerfield, Randolph W., Jaffe, Jeffrey F., "Finanzas Corporativas", McGraw-Hill, novena edición, Mexico, 2012.

### **Trabajos de Investigacion**

- Ayala López, W.C. y otros, "USO DE RAZONES FINANCIERAS PARA EVALUAR EL NIVEL OPTIMO DE APALANCAMIENTO FINANCIERO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE ARTÍCULOS DEPORTIVOS", Universidad de El Salvador. El Salvador, 2010.

## Leyes

- Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constitucional N° 38, del 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo 281, Última Modificación 30 de septiembre de 2011, Arts. 1, 23, 38, 39, 42, 43,44, 47, 50, 52, 65 y 69.
- Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento. Decreto N° 134, del 18 de diciembre del 1991, publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo 313, Última Modificación 03 de diciembre de 2013, Art. 41.
- Ley del impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto Legislativo N° 296, fecha 24 de julio del 1992, publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo 316, Última Modificación 19 de septiembre de 2013, Art. 1.
- Código Tributario y su Reglamento. Decreto Legislativo N° 230 de fecha 14 de Diciembre del 2000 publicado en el Diario Oficial No. 241, Tomo 349, Última Modificación 03 de diciembre de 2013, Art. 12.
- Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos. Decreto Legislativo No. 868 de fecha 06 de junio del 2002, publicado en el Diario Oficial No. 125, Tomo 356, Última Modificación 19 de abril de 2013, Art. 1.
- Ley del Registro de Comercio. Decreto Legislativo N° 271 de fecha 15 de Febrero de 1973 publicado en el Diario Oficial No. 44, Tomo 238, Última Modificación 14 de diciembre de 2012, Art. 13.
- Ley del Seguro Social. Decreto de Ley N° 1263 de fecha 13 de Diciembre de 1953 publicado en el Diario Oficial No. 226, Tomo 161, Última Modificación 22 de agosto de 2012, Art. 3.
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. Decreto Legislativo N° 927 de fecha 20 de Diciembre de 1996 publicado en el Diario Oficial No. 243, Tomo 333, Última Modificación 20 de abril de 2012, Art. 1 y 13.
- Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos. Decreto Legislativo N° 498 de fecha 02 de Diciembre de 1998 publicado en el Diario Oficial No. 240, Tomo 341, Última Modificación 05 de diciembre de 2013, Art. 1 y 2.
- Ley de Minería. Decreto Legislativo N° 544 de fecha 14 de Diciembre de 1995 publicado en el Diario Oficial No. 16, Tomo 330, Última Modificación 20 de abril de 2012, Art. 1, 13, 16, y 17.
- Código de comercio. Decreto Legislativo N° 671 de fecha 08 de Mayo de 1970 publicado en el Diario Oficial No. 128, Tomo 240, Última Modificación 26 de junio de 2013, Art. 1, 411 y 495.



- Ley de Protección al Consumidor. Decreto Legislativo N° 776 de fecha 18 de Agosto del 2005 publicado en el Diario Oficial No. 166, Tomo 368, Última Modificación 31 de enero de 2013, Art. 1.
- Ley del Medio Ambiente. Decreto Legislativo N° 233 de fecha 4 de Mayo del 1998 publicado en el Diario Oficial No. 79, Tomo 339, Última Modificación 11 de octubre de 2012, Art. 1.
- Código Municipal. Decreto Legislativo N° 274 de fecha 31 de Enero de 1986 publicado en el Diario Oficial No. 23, Tomo 290, Última Modificación 20 de abril de 2012, Art. 1.
- Código de Trabajo. Decreto Legislativo N° 15 de fecha 23 de Junio de 1972 publicado en el Diario Oficial No. 142, Tomo 236, Última Modificación 03 de diciembre de 2013, Art. 1.

### Otros

- [http://www.uca.edu.sv/deptos/economia/media/archivo/4536db\\_analisisdeldesempenodelaspymes.pdf](http://www.uca.edu.sv/deptos/economia/media/archivo/4536db_analisisdeldesempenodelaspymes.pdf)
- [http://camarasal.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=22&Itemid=32](http://camarasal.com/index.php?option=com_content&view=article&id=22&Itemid=32)
- [http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Novedades/Publicaciones\\_y\\_Boletines/Tributarios:Tributarios\\_Publicaciones](http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Novedades/Publicaciones_y_Boletines/Tributarios:Tributarios_Publicaciones)
- [www.fusades.com](http://www.fusades.com)
- <http://www.definicionabc.com/general/analizar.php>
- <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=Bun7J0GYIDXX2BvsPpM3>
- <http://quees.la/interpretar/>
- <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/analfin/>
- [http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid\\_tg\\_strategic\\_analysis\\_tools\\_nov07.pdf.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_strategic_analysis_tools_nov07.pdf.pdf)
- <http://clubensayos.com/Negocios/Metodo-Base-Comun/288704.html>
- <http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%20Finanzas/Finanzas%20I%20Mauricio%20A.%20Chagolla%20Farias/11%20aumentos%20y%20disminuciones.pdf>
- [http://html.rincondelvago.com/finanzas\\_5.html](http://html.rincondelvago.com/finanzas_5.html)
- <http://www.monografias.com/trabajos47/analisis-economico/analisis-economico2.shtml>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Caracteristicas-Para-La-Toma-De-Decisiones/3246228.html>
- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%202.pdf>

**ANEXOS**

# Anexo nº 1

**Listado de Medianas  
Empresas Fabricantes  
de Productos de  
Concreto**

### **Anexo 1: Listado de Medianas Empresas Fabricantes de Productos de Concreto**

<b>Medianas empresas fabricantes de productos de concreto</b>	<b>Dirección</b>
<b>De La Peña, S.A. de C.V.</b>	<b>13 Calle Oriente y Avenida Santa Teresa, Polígono C-1, Residencial Santa Teresa, Ciudad Merliot, Santa Tecla, Departamento de La Libertad.</b>
<b>Prefabricados, S.A. de C.V.</b>	<b>Urbanización Industrial Plan de La Laguna, Edificio Copresa, Polígono “E”, #10, Antiguo Cuscatlán, La Libertad.</b>
<b>Megablok, S.A. de C.V.</b>	<b>Carretera Sitio Del Niño Km 34.5 a Quezaltepeque, San Juan Opico, La Libertad.</b>
<b>Grupo Saltex, S.A. de C.V.</b>	<b>Final 67Av. Sur N° 225-A, Col. Roma, San Salvador.</b>
<b>Blokitubos, S.A. de C.V.</b>	<b>Boulevard Venezuela y 23ª Ave. Sur. Frente a Edificio Cristo Negro, San Salvador.</b>

## Anexo nº 2

**MATRIZ DE CONGRUENCIA:** “Análisis financiero aplicado a la mediana empresa dedicada a la fabricación de productos de concreto en los departamentos de San Salvador y la Libertad.

**Anexo 2: MATRIZ DE CONGRUENCIA: “Análisis financiero aplicado a la mediana empresa dedicada a la fabricación de productos de concreto en los departamentos de San Salvador y la Libertad.**

Planteamiento del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
¿En qué medida el análisis e interpretación de estados financieros contribuirá a la toma de decisiones en la mediana empresa dedicada a la fabricación de productos de concreto ubicada en los departamentos de San Salvador y La Libertad?	<b>A. General</b> Realizar un modelo de análisis e interpretación de estados financieros que contribuya a la toma de decisiones en la mediana empresa dedicada a la fabricación de productos de concreto en los departamentos de San Salvador y La Libertad.	<b>A. General</b> El análisis e interpretación de estados financieros contribuirá a la toma de decisiones en la mediana empresa dedicada a la fabricación de productos de concreto.	✓ <b>Independiente</b> Análisis e interpretación de estados financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias</li> <li>• Liquidez</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Endeudamiento</li> <li>• Administración de Activos</li> <li>• Razones de mercado</li> </ul>
			✓ <b>Dependiente</b> Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias</li> <li>• Evaluación del financiamiento</li> <li>• Decisiones de inversión</li> <li>• Decisiones de expansión</li> <li>• Análisis del entorno</li> <li>• Evaluación de alternativas</li> </ul>

Planteamiento del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
	<p><b>B. Especifico</b></p> <p>Recolectar la información bibliográfica respectiva que permita realizar el marco teórico de la investigación</p>	<p><b>B. Especifico</b></p> <p>La recolección de la información bibliográfica respectiva permitirá realizar el marco teórico de la investigación</p>	<p>✓ <b>Independiente 1</b></p> <p>Recolección de la información bibliográfica respectiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes del problema</li> <li>• Aspectos genéricos de la empresa.</li> <li>• Generalidades de la mediana empresa</li> <li>• Análisis e Interpretación de Estados Financieros</li> <li>• Método año base</li> <li>• Método base común</li> <li>• Método de variaciones</li> <li>• Método combinado</li> <li>• Razones Simples</li> <li>• Normas, leyes y reglamentos que rigen al sector.</li> </ul>
			<p>✓ <b>Dependiente 1</b></p> <p>Realización del marco</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos generales de la mediana empresa</li> <li>• Marco legal e institucional.</li> </ul>

			teórico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de análisis cualitativo.</li> <li>• Métodos de análisis financieros cuantitativos</li> </ul>
--	--	--	----------	---

Planteamiento del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
	<p><b>C. Especifico</b></p> <p>Elaborar un diagnóstico cualitativo y cuantitativo de la situación actual a fin de identificar las dificultades y necesidades que presentan los negocios en estudio debido a los métodos que utilizan para analizar e interpretar los estados</p>	<p><b>C. Especifico</b></p> <p>La elaboración de un diagnóstico cualitativo y cuantitativo de la situación actual permitirá identificar las dificultades y necesidades que presentan los negocios en estudio debido a los métodos que utilizan para analizar e interpretar los</p>	<p>✓ <b>Independiente 2</b></p> <p>Elaboración de diagnóstico cualitativo y cuantitativo de la situación actual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias Financieras Implementadas</li> <li>• Identificación del poder de negociación de los proveedores.</li> <li>• Determinación del poder de negociación de los clientes.</li> <li>• Amenaza de nuevos competidores</li> </ul>



	financieros.	estados financieros		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de la rivalidad entre los competidores existentes</li> <li>• Amenaza de productos sustitutos</li> <li>• Determinación de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan el negocio</li> <li>• Identificación de los niveles de rentabilidad, endeudamiento y liquidez</li> </ul>
			<p>✓ <b>Dependiente 2</b> Identificar las dificultades y necesidades que presenten los negocios en estudio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos niveles de liquidez</li> <li>• Bajos niveles de rotación de efectivo</li> <li>• Altos niveles de endeudamiento</li> <li>• Periodos de recuperación de activos</li> </ul>

				<p>corrientes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos niveles de rentabilidad</li> <li>• Valor de la empresa en el mercado</li> <li>• Financiamiento de alto costo.</li> </ul>
--	--	--	--	---

Planteamiento del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
	<p><b>D. Especifico</b></p> <p>Proponer un modelo de análisis e interpretación de estados financieros que facilite la toma de decisiones en las medianas empresas dedicadas a la fabricación de productos de concreto.</p>	<p><b>D. Especifico</b></p> <p>La propuesta de un modelo de análisis e interpretación de estados financieros facilitara la toma de decisiones en las medianas empresas dedicadas a la fabricación de productos de</p>	<p>✓ <b>Independiente 3</b></p> <p>La propuesta de un modelo de análisis e interpretación de estados financieros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo financieros</li> <li>• Políticas financieras</li> <li>• Estrategias Financieras</li> <li>• Selección de alternativas de inversión</li> <li>• Elección de fuentes de financiamiento</li> <li>• Análisis de razones</li> </ul>

		concreto		<p>financieras</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Método año base</li> <li>• Método base común</li> <li>• Método de variaciones</li> <li>• Método combinado</li> <li>• Elaboración del análisis cualitativo.</li> </ul>
			<p>✓ <b>Dependiente 3</b> Toma de decisiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso eficiente de los recursos financieros</li> <li>• Rendimiento sobre las inversiones</li> <li>• Equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo</li> <li>• Selección de alternativas de inversión</li> <li>• Elección de fuentes de financiamiento</li> </ul>

## Anexo nº 3

# Tabulación de cuestionarios

### Anexo N° 3: Tabulación del cuestionario

#### 4. ¿Conoce la misión de la empresa?

**Objetivo:** Establecer si el personal encuestado tiene conocimiento sobre la razón de ser de la entidad.

Tabla N° 1

Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
SI	3	75%
NO	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



**Comentario:** Del total de los encuestados el 75% afirma que conoce la razón de ser de la organización y únicamente un 25% asevera desconocerla. Por tal motivo, se deduce que en la mayoría de las unidades de observación es difundida la naturaleza del negocio con el objetivo de coordinar las actividades empresariales.

Si respondió “SI”, conteste la pregunta No. 5, si “NO” pase a la No. 6.

**5. Favor mencione la misión:**

**Objetivo:** Determinar si los que declaran conocer la misión pueden enunciarla.

**Tabla N° 2**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
Producir materiales de concreto para construcción con calidad a un precio justo y al alcance de las mayorías.	1	33%
Producir y servir eficientemente bloques y adoquines de concreto de excelente calidad para beneficio de nuestros clientes y del medio ambiente.	1	33%
Brindar calidad de servicio al cliente ofreciendo una diversa gama de productos para la construcción con el sistema mixto y prefabricado, pavimentos con adoquín tradicional y ecológico fabricado por un equipo profesional.	1	33%

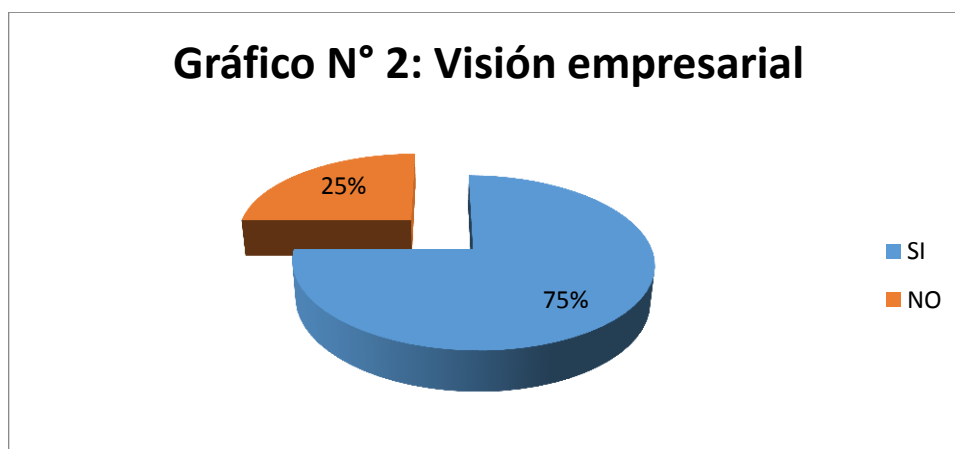
**Comentario:** El 100% de los encuestados que manifestaron conocer la razón de ser de la organización la enunciaron, pero de las respuestas obtenidas se observó que existe la necesidad de reformularla, porque no cumplen con los requisitos técnicos de redacción, ya que no define aspectos como la extensión de productos a ser suministrados, el campo de clientes a servir y el alcance geográfico de las operaciones, además de no ser clara y motivadora.

## 6. ¿Conoce la visión de la entidad?

**Objetivo:** Determinar si los negocios en estudio tienen establecido hacia donde desean orientar las operaciones en el largo plazo.

Tabla N° 3

Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
SI	3	75%
NO	1	25%
Total	4	100%



**Comentario:** Del total de organizaciones indagadas el 75% manifestó que están al tanto de la visión de la entidad, y únicamente el 25% declaró que la ignoran. Por tal razón, se deduce que la mayor parte de las organizaciones cuentan con esta herramienta administrativa que permite a su recurso humano conocer hacia donde deben orientar las actividades presentes y futuras, para llevar a cabo una eficiente utilización de los recursos disponibles.

Si respondió “SI”, conteste la pregunta No. 7, si “NO” pase a la No. 8.

#### 7. Favor mencione la visión

**Objetivo:** Verificar si el personal que afirma saber el propósito estratégico de la entidad puede expresarlo.

Tabla N° 4

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Diseñar y desarrollar planes de diversificación de producción y cubrir nuevas áreas con materiales prefabricados para la construcción, basados en la calidad y servicios que nos ha caracterizado, con durabilidad y seguridad.	1	33%
Líderes en la industria de bloques y concreto con una marca posicionada, con una red de tiendas, con bancos propios de materiales pétreos, con actualización tecnológica en la planta, con una planta en toda la zona oriental del país y con una organización y personal capacitado e identificado y comprometido con la empresa.	1	33%
Ser una empresa de prestigio en la producción de productos de concreto.	1	33%

**Comentario:** De los que manifestaron que conocen la visión empresarial, al enunciarla, evidenciaron que estos conceptos en su mayoría carecen de requisitos técnicos en aspectos como periodo de operaciones, cobertura de área geográfica y el tipo de producto que comercializarán, entre otros. En consecuencia queda en evidencia la necesidad de una redefinición que ayude a la unificación de esfuerzos a fin de lograr los resultados esperados.

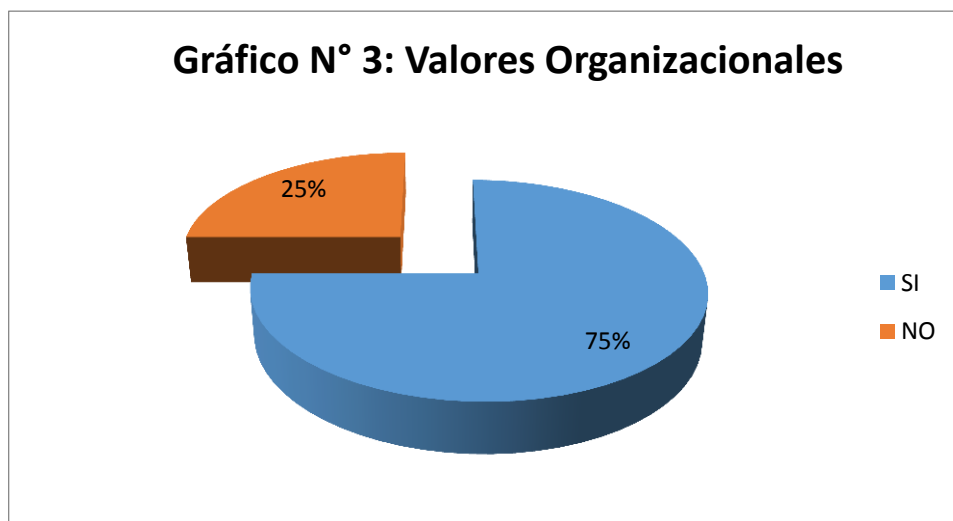


## 8. ¿Actualmente la empresa cuenta con una declaración de valores organizacionales?

**Objetivo:** Determinar si las empresas investigadas aplican valores organizacionales en sus operaciones diarias.

Tabla N° 5

Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
SI	3	75%
NO	1	25%
Total	4	100%



**Comentario:** De acuerdo al estudio realizado, solo el 75% cuenta con principios que facilitan las relaciones entre empleados, jefaturas, accionistas, clientes y comunidad en general; y una importante proporción, el 25%, carece de dichos instrumentos administrativos lo que no les facilita un ambiente laboral y clima organizacional apropiado que les ayude a lograr la maximización del desempeño en cuanto a liquidez, rendimientos y administración en activos.

Si respondió “SI”, conteste la pregunta No. 9, si “NO” pase a la No. 10.

**9. Mencione los valores organizacionales que conoce y aplican**

**Objetivo:** Conocer los principios organizacionales declarados por cada entidad que guían el comportamiento de los trabajadores.

**Tabla N° 6**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
<b>Mejoramiento continuo, comprometidos con la prevención de accidentes y en mantener un buen ambiente de trabajo.</b>	1	33%
<b>Excelencia, compromiso, liderazgo y espíritu de equipo.</b>	1	33%
<b>Fe en Dios, integridad, honestidad y responsabilidad, conciencia social, trabajo en equipo, calidad y servicio.</b>	1	33%

**Comentario:** De acuerdo a información recabada, los valores organizacionales más comúnmente mencionados fueron el trabajo en equipo, compromiso en sus funciones, calidad en los productos que fabrican. Sin embargo, se determinó la ausencia de principios claramente orientados al área financiera tales como exactitud y honradez en el manejo de los activos y responsabilidad en la administración de sus pasivos; a fin de brindar confiabilidad en la elaboración de los estados financieros para una mejor toma de decisiones.

### 10. ¿Disponen de objetivos financieros claramente definidos?

**Objetivo:** Determinar si las organizaciones indagadas planifican los resultados esperados, a fin de orientar los esfuerzos del personal.

Tabla N° 7

Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
SI	3	75%
NO	1	25%
Total	4	100%



**Comentario:** El estudio mostró que el 75% de las entidades pertenecientes al sector de fabricación de productos de concreto tienen definidos los resultados financieros deseados hacia los cuales centran sus esfuerzos. Por lo tanto se deduce que cuentan con propósitos que guían las decisiones y por consiguiente sus operaciones. No obstante el 25% no dispone de objetivos a seguir, lo que refleja que un alto porcentaje no orientan el trabajo de su recurso humano hacia un mismo resultado, lo cual puede dar como consecuencia un desempeño inferior al de la industria.

Si respondió “SI” conteste la siguiente pregunta, si “NO” pase a la No. 13.

**11. Favor mencione los objetivos financieros definidos por su organización que usted conoce**

**Objetivo:** Determinar si el total que declararon tener objetivos financieros los conocen.

**Tabla N° 8**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentajes</b>
<b>Aumento en las ventas del 20% con respecto al año 2013.</b>	1	33%
<b>Alcanzar rentabilidad, solvencia y estabilidad.</b>	1	33%
<b>Alcanzar los objetivos claves de la empresa, cumplir con obligaciones legales y gubernamentales y perseguir criterios de responsabilidad social en la empresa.</b>	1	33%

**Comentario:** Según la información recabada, las empresas que disponen de objetivos financieros los orientan a la obtención de solvencia financiera, aumentos de las ventas, rentabilidad y cumplimiento de obligaciones legales y gubernamentales; no obstante es de mencionar que no incluyen áreas como recuperación de la inversión, selección de fuentes de financiamiento, plazos de pagos al proveedor y de cobros a clientes; aspectos que permiten a cualquier compañía dirigir sus esfuerzos hacia la obtención de mejores resultados en sus operaciones diarias y les ayudan a la sostenibilidad del negocio en el sector en que se desempeñan.

## 12. ¿Considera que se están cumpliendo los objetivos financieros?

**Objetivo:** Conocer si los resultados proyectados por las entidades se están obteniendo.

Tabla N° 9

Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
SI	3	100%
NO	0	0%
Total	3	100%



**Comentario:** De los que afirmaron que tienen objetivos financieros, el 100% sostuvo que los cumplen, sin embargo, en vista de que en los enunciados en la pregunta anterior se identificaron carencias en áreas fundamentales hacia donde deben estar enfocados los mismos, como nivel de efectivo requerido para las operaciones, plazos de pagos a los proveedores, márgenes de rendimientos sobre las inversiones y las fuentes de financiamiento, entre otros; es de inferir

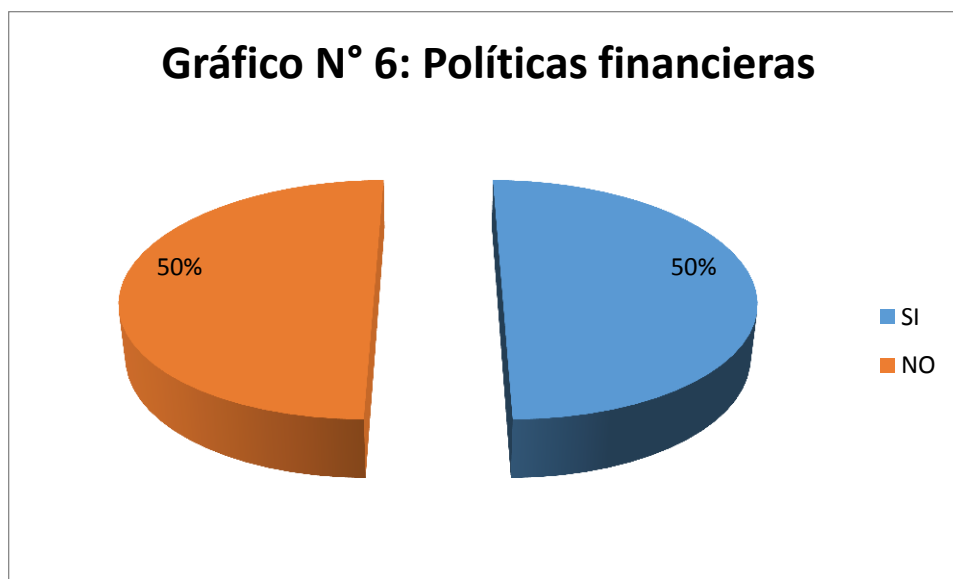
entonces que los resultados logrados no cumplen con los requisitos fundamentales de la función financiera, entre los cuales está la maximización del valor de la empresa.

### 13. ¿Poseen políticas financieras claramente definidas?

**Objetivo:** Establecer si las organizaciones utilizan “lineamiento generales” en la administración de sus recursos que guíen la actividad financiera.

Tabla N° 10

Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
SI	2	50%
NO	2	50%
Total	4	100%



**Comentario:** El 50% de las unidades de análisis afirmaron que disponen de lineamientos financieros, lo que conlleva a deducir que sus decisiones gerenciales esta dentro de un rango de acción enfocadas en alternativas de inversión y financiamiento; sin embargo la mitad de ellas, el 50% restante, no cuenta con esta herramienta administrativa, por lo que una importante proporción de negocios de este sector carecen de parámetros que guíen las decisiones hacia lograr resultados planificados que les permitan la sostenibilidad en el mercado en el que participan.

#### 14. Mencione las políticas financieras que conoce y aplica

**Objetivo:** Conocer las lineamientos financieros que rigen las operaciones en las medianas empresas.

Tabla N° 11

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
No prestar al sistema financiero, es decir, financiarse con recursos propios, no adquirir deudas a largo plazo, créditos con proveedores a 30 días plazo y pago puntual de las obligaciones, crédito a clientes a 30 días plazo.	1	50%
Composición y presentación de estados financieros, uso de estimaciones para deudores y cuentas por cobrar, transacciones con empresas relacionadas, unidad monetaria, inventarios, propiedades, inversiones, intangibles, indemnizaciones.	1	50%

**Comentario:** Las políticas mencionadas por los que dijeron que las conocen y aplican fueron muy genéricas y en su mayoría tienen deficiencias en su redacción lo que ocasiona en cualquier empresa que no contribuyan al desempeño del recurso humano en la consecución de los objetivos, por lo que es de rigor que sean modificadas las ya existentes y formuladas las de las áreas que carecen de ellas considerando variables como manejo de efectivo y valores negociables de corto plazo, entre otras, a fin de que puedan contar con rangos de acción que orienten sus decisiones.

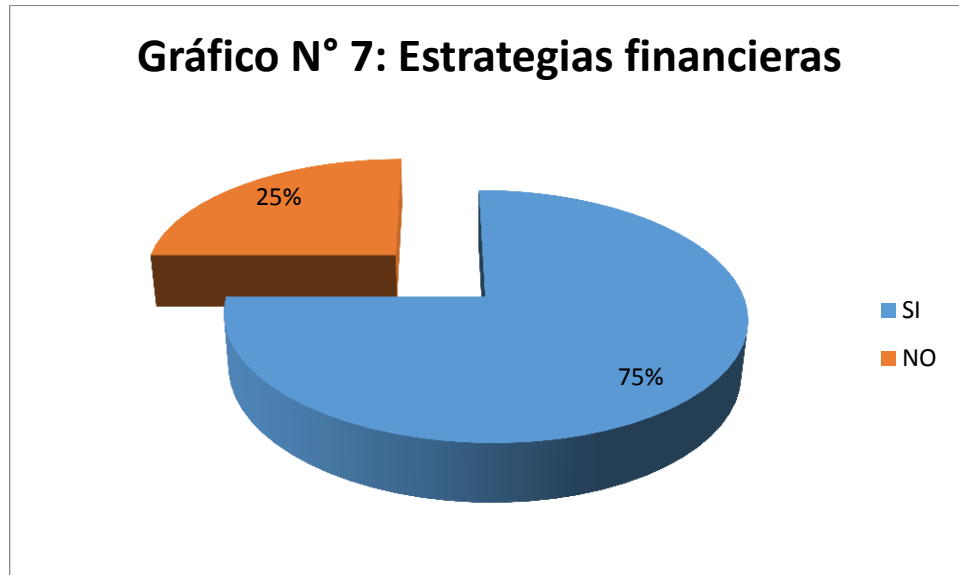
#### 15. ¿Poseen estrategias financieras claramente definidas?

**Objetivo:** Determinar si las operaciones financieras realizadas en las organizaciones son producto de una planeación a largo plazo.

**Tabla N° 12**

Respuestas	Frecuencias	Porcentajes
SI	3	75%
NO	1	25%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>





**Comentario:** Del total de entidades indagadas, un 75% manifestó que tienen estrategias financieras como parte de su planeación formal para orientar el rumbo de sus operaciones para un periodo mayor a un año; sin embargo, es de gran importancia recalcar que el 25% restante no cuenta con este tipo de planes y por consiguiente no disponen una base en la cual fundamentar las decisiones a largo plazo relacionadas a la gestión de proyectos de inversión en activo fijo, elección de fuentes de financiamiento, entre otras; por lo que dichas entidades están sujetas a mayores condiciones de incertidumbre en su desempeño para los años venideros.

**Si respondió “SI” conteste la siguiente pregunta, si “NO” pase a la No. 17.**

## 16. Mencione las estrategias financieras que conoce e implementa

**Objetivo:** Identificar las estrategias financieras que el personal encuestado conoce y aplica en el desempeño de sus labores.

Tabla N° 13

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Ampliaciones o mejoras financiadas con recursos propios, no se reparte todas las utilidades del año, análisis permanente de costo de producción y gastos administrativos y financieros.	1	33%
Financiarse lo más que se pueda de los ingresos propios de la compañía.	1	33%
Trazar objetivos básicos y alcanzables a corto plazo, análisis de equilibrio económico-financiero, análisis de activo, liquidez y solvencia.	1	33%

**Comentario:** En relación a las respuestas obtenidas de las entidades encuestadas que manifestaron que poseen estrategias, todas ellas cuentan con ideas sobre el área financiera, tales como retención de utilidades, análisis de costo de producción, de gastos administrativos y de ventas, financiamiento con recursos propios; análisis económico-financiero, de activo, liquidez y solvencia; sin embargo, es necesario que éstas sean rediseñadas para todo el sector, ya que las existentes no están redactadas de manera clara y no consideran aspectos importantes como la administración del capital de trabajo y del efectivo, el análisis del ciclo de caja, el rendimiento sobre inversiones en activo fijo, entre otras; lo que es de gran utilidad para un mejor control y

mayor eficiencia en las funciones realizadas por los administradores financieros en cualquier clase de empresas.

## ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

### 17. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

**Objetivo:** Determinar los principales suministradores que abastecen de materias primas a los negocios indagados.

Tabla N° 14

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Cemex	3	75%
Holcim	3	75%
Monolit	1	25%
Vidrí	1	25%
Freund	2	50%
Proveedores de productos pétreos	2	50%
Gravas del Pacifico	1	25%
Proveedores Industriales	1	25%
José Adán Reyes	2	50%
Promotora Comercial	1	25%
Inversiones Acaxual	1	25%
Kimix Chemical	1	25%

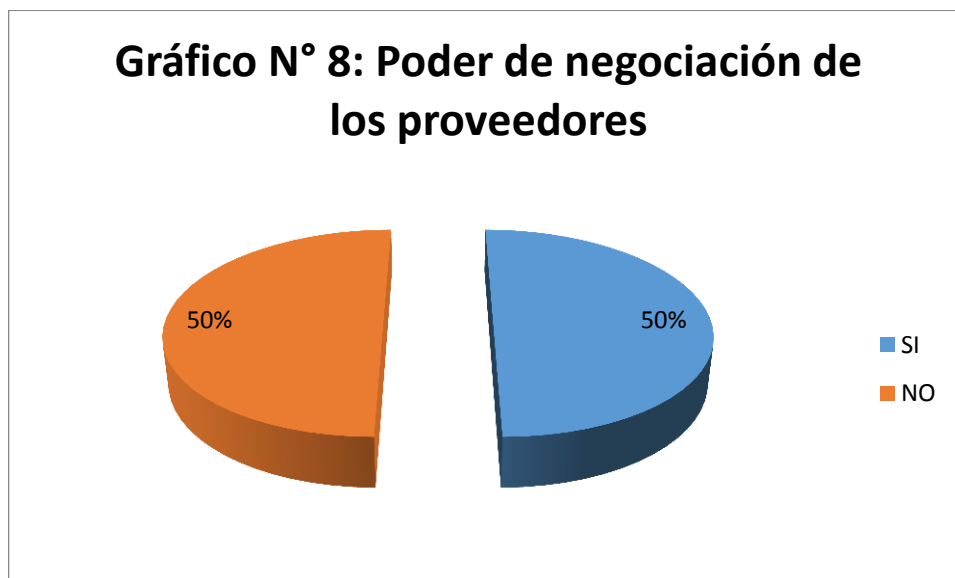
**Comentario:** según las respuestas, los principales abastecedores de materias primas para este tipo de negocios en el país son las empresas Cemex y Holcim con un 75% de participación cada una. Por otra parte, Freund, Proveedores de Productos Pétreos, y José Adán Reyes también representan un gran porcentaje, con un 50% para cada una. De igual forma existen otros como Vidrí, Monolit, Kimix Chemical, entre otros, que representan un 25% cada uno. Por lo tanto, se infiere que el poder de negociación de los proveedores se encuentra en un nivel intermedio en este sector de la industria, ya que existe un gran número de ellos. Sin embargo, materia prima de alto costo como el cemento, son suministrados por un reducido número de establecimientos, y por consiguiente los fabricantes de productos de concreto no pueden encontrar fácilmente otros lugares para negociar precios de adquisición más bajos, por lo que se vuelve indispensable un modelo de análisis e interpretación de estados financieros que ayude a optimizar los recursos con los que se cuenta.

**18. ¿Influye usted de alguna manera en sus proveedores para acordar los precios de los productos que les compra?**

**Objetivo:** Conocer el poder de negociación en los precios de adquisición que tienen las empresas fabricantes de productos de concreto con sus suministrantes de materia prima.

**Tabla N° 15**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	50%
NO	2	50%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



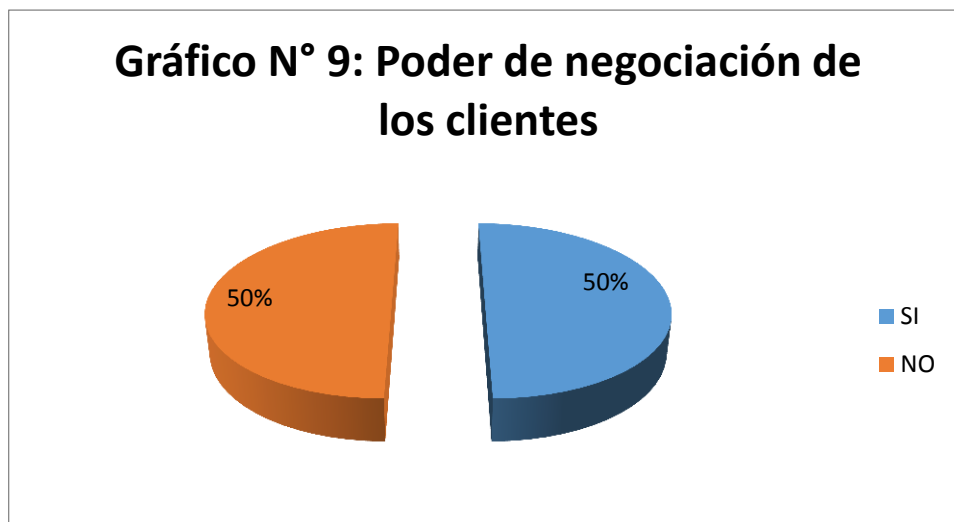
**Comentario:** Del total de encuestados, el 50% manifestó que si inciden de alguna forma sobre sus proveedores a la hora de fijar los precios de los bienes que éstos les otorgan, mientras que el otro 50% expresó que no influyen. Por tal razón, queda demostrado que solamente la mitad de las entidades en estudio gozan de la oportunidad de negociar esta variable con sus proveedores, mientras que el resto debe trabajar aceptando las condiciones que éstos les imponen, lo cual obliga a la administración a diseñar políticas de financiamiento, administración de inventarios, cuentas por cobrar, entre otras; que contribuyan a reducir los costos en que incurren para seguir operando, de manera que se alcance una mayor rentabilidad.

### 19. ¿Ejercen sus clientes algún tipo de presión para fijar los precios de venta?

**Objetivo:** Saber si los compradores influyen en la fijación de precios de los productos puestos a la venta.

Tabla N° 16

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	50%
NO	2	50%
Total	4	100%



**Comentario:** Del 100% de las entidades indagadas, el 50% manifestó que los clientes si ejercen presión a la hora de fijar los precios de venta de los artículos, mientras que el 50% restante expresó que quienes adquieren sus productos no tienen ninguna influencia en tal rubro. Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes en el tipo de industria en estudio es intermedio, puesto que solo la mitad de fabricantes tienen un control total al establecer el valor de venta de los productos que ofrecen al mercado, y los demás negocios tienen que acceder de alguna forma

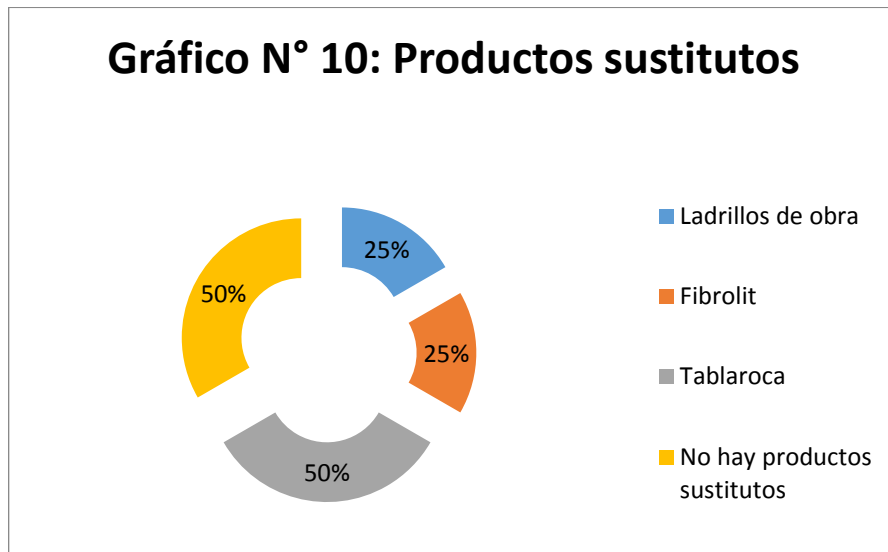
a las peticiones de rebaja de precios, por lo que se vuelve necesaria la implementación de técnicas como el análisis de razones simples que faciliten el control del rendimiento que tienen las entidades con relación a sus activos, capital, y ventas; con el objeto de determinar y aumentar el margen de contribución en sus productos.

**20. ¿Cuáles considera que son los principales productos que podrían sustituir los que usted ofrece?**

**Objetivo:** Identificar los principales artículos que los negocios encuestados consideran podrían reemplazar a los que ellos ofrecen.

**Tabla N° 17**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Ladrillos de obra</b>	1	25%
<b>Fibrolit</b>	1	25%
<b>Tablaroca</b>	2	50%
<b>No hay productos sustitutos</b>	2	50%



**Comentario:** Según los resultados obtenidos en los negocios encuestados, la mitad considera que el principal producto que podría sustituir a los que ellos ofrecen es la tabla roca con un 50% de participación, mientras que los ladrillos de obra y el Fibrolit representan un 25% cada uno del total de artículos mencionados. Por otra parte es importante destacar que el 50% de las entidades manifestó que no hay bienes que sustituyan a los que ellos ofrecen, de lo cual podría inferirse que atribuyen esa idea a los gustos de los clientes y la capacidad adquisitiva de los mismos, al tipo de construcciones que se realizan en el país, y a las condiciones del medioambiente a las que éstas son expuestas. No obstante los artículos expresados como sustitutos representan un alto porcentaje, por lo que resulta necesario que todas las empresas del sector presten atención a dicha amenaza y se tomen acciones preventivas, para evitar el desplazamiento de sus productos del mercado.

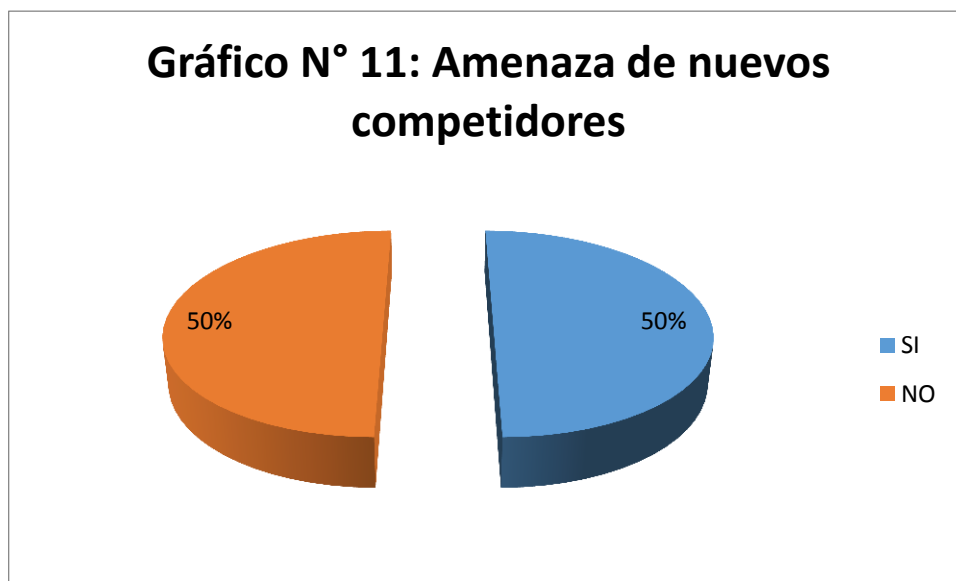


**21. ¿Considera que existen factores que incentiven la entrada de nuevos competidores en el mercado en que ustedes participan?**

**Objetivo:** Saber si los negocios indagados consideran que el mercado en el que participan ofrece condiciones favorables para la entrada de nuevos competidores.

**Tabla N° 18**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	50%
NO	2	50%
Total	4	100%



**Comentario:** Del 100% de los negocios indagados, el 50% considera que el mercado de los productos de concreto ofrece condiciones favorables para la entrada de nuevos competidores, mientras que el otro 50% no lo considera así. Con estos resultados, se evidencia que el sector en estudio deja abiertas las posibilidades para que nuevos participantes puedan comenzar a operar

debido que los productos que ofrecen son de amplia aceptación en el ramo de la construcción de El Salvador, por lo tanto, es importante contar con modelos de análisis financiero cualitativo para identificar diversos factores con los que se pueda mantener una ventaja competitiva y así mantenerse entre los principales negocios que encabecen dicho sector.

**Si respondió “SI” conteste la siguiente pregunta, si respondió “NO” pase a la No. 23.**

**22. Enumere los principales factores que incentivan la entrada de nuevos competidores en el mercado**

**Objetivo:** Identificar los aspectos que resultan atractivos para la entrada de nuevos participantes en el mercado de la fabricación de productos de concreto.

**Tabla N° 19**

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Mercado con demanda constante</b>	1	50%
<b>Crecimiento de la población</b>	1	50%
<b>Mano de obra especializada</b>	1	50%

**Comentario:** Del total de entidades que expresaron que si consideran la existencia de factores que incentivan la entrada de nuevos competidores, señalaron variables como la demanda constante, el crecimiento de la población y la mano de obra especializada, como los principales aspectos que podrían permitir la incursión de nuevos operantes con igual porcentaje de participación o nivel de importancia; lo que manifiesta que la amenaza de nuevos entrantes es una realidad en este sector y por lo tanto, se debe trabajar para lograr una eficiente gestión de los

recursos económicos y financieros, que conlleve a ofrecer productos de mayor calidad y bajo precio.

### 23. ¿Cuáles son los competidores más importantes en el mercado?

**Objetivo:** Conocer los principales competidores a la que se enfrentan los negocios encuestados.

**Tabla N° 20**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
De La Peña, S.A. de C.V.	2	50%
Megablok, S.A. de C.V.	3	75%
Prefabricados, S.A. de C.V.	3	75%
Grupo Saltex, S.A. de C.V.	4	100%
Blokitubos, S.A. de C.V.	2	50%
Estructuras de Concreto S.A. de C.V.	1	25%

**Comentario:** De acuerdo a los resultados obtenidos, existen competidores en el sector de la fabricación de productos de concreto, porque según las respuestas y en orden de importancia, Grupo Saltex fue considerado por el 100% de los negocios encuestados, mientras que Megablok y Prefasa por el 75%, y De La Peña así como Blokitubos fueron aludidos por el 50% de los investigados. Por tal motivo, cada entidad necesita formular objetivos, políticas y estrategias financieras que les permitan diseñar cifras y adaptarse al medio que las rodea para optimizar los recursos con que cuentan a fin de lograr maximizar el valor de mercado de las mismas.

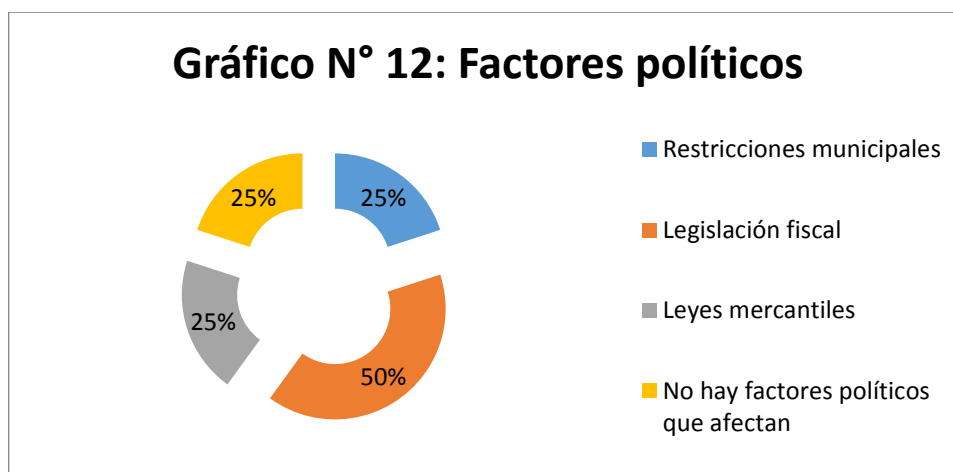
## ANÁLISIS POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIO CULTURAL Y TECNOLÓGICO

24. Detalle los factores políticos que actualmente inciden en la industria a la que pertenece

**Objetivo:** Determinar los principales factores políticos que afectan el funcionamiento del sector en el que participan los negocios en estudio.

Tabla N° 21

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Restricciones municipales	1	25%
Legislación fiscal	2	50%
Leyes mercantiles	1	25%
No hay factores políticos que afectan	1	25%



**Comentario:** En relación a los resultados recolectados, se observa que el factor político que se considera como el de mayor influencia es la legislación fiscal con el 50% de participación,

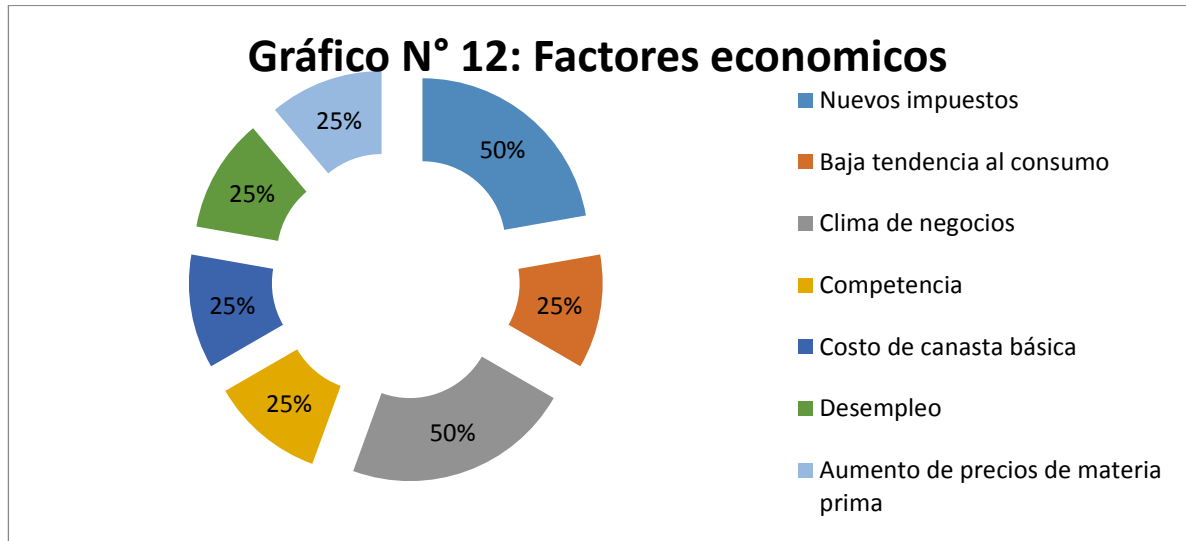
mientras que un 25% aludió entre otros aspectos a las restricciones municipales y las leyes mercantiles; por último, el 25% manifestó que no hay factores políticos que los afecten. Con esto se evidencia la necesidad de considerar las variables del ambiente externo a la hora de planear el accionar de los negocios, de modo que se logre minimizar los impactos negativos que puedan desencadenar en un desempeño ineficiente de las operaciones además de capacitar a los que desconocen tal situación con el objetivo de que aprendan a identificar y evaluar los factores externos como elementos trascendentales que determinan los resultados que pueda lograr una empresa.

## 25. Mencione los factores económicos que afectan a su empresa

**Objetivo:** Determinar los factores económicos que tienen incidencia en las actividades de los negocios indagados.

Tabla N° 22

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Nuevos impuestos	2	50%
Baja tendencia al consumo	1	25%
Clima de negocios	2	50%
Competencia	1	25%
Costo de canasta básica	1	25%
Desempleo	1	25%
Aumento de precios de materia prima	1	25%



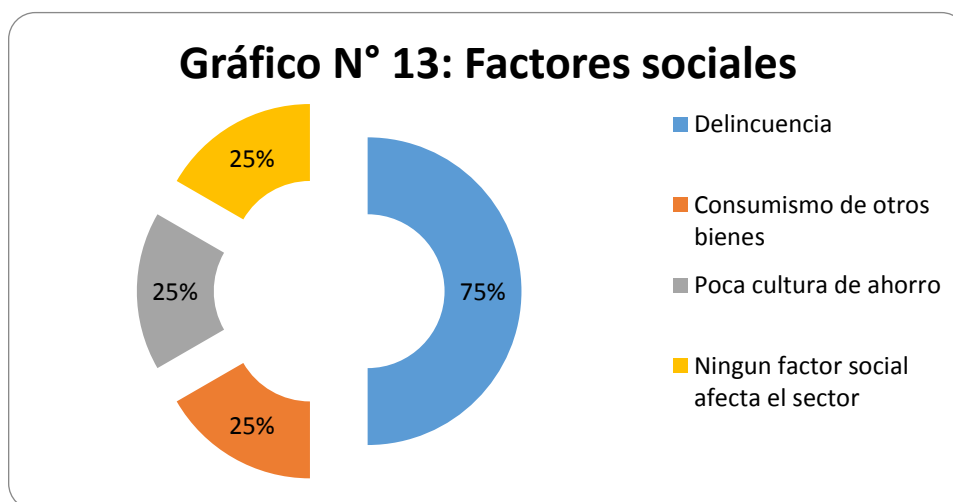
**Comentario:** Entre los aspectos económicos que según opinión de los investigados tienen incidencia en las actividades empresariales están los nuevos impuestos y el clima de negocios, ya que ambos factores fueron mencionados por el 50% de los encuestados. El resto de los aspectos tales como la competencia, el desempleo, el costo de la canasta básica, los aumentos de precios de la materia prima y la baja tendencia al consumo, fueron señalados únicamente con un 25%. Pero otros factores como el Producto Interno Bruto (PIB), tasa de crecimiento económico del país, entre otros no fueron mencionados; por lo que todos estos aspectos serán incluidos en el análisis financiero cualitativo a proponer.

**26. Detalle los factores sociales que influyen en el sector al que usted pertenece:**

**Objetivo:** Conocer los factores sociales que influyen en el desarrollo de las actividades de la mediana empresa fabricante de productos de concreto.

**Tabla N° 23**

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Delincuencia	3	75%
Consumismo de otros bienes	1	25%
Poca cultura de ahorro	1	25%
Ningún factor social afecta el sector	1	25%



**Comentario:** Con base en los resultados obtenidos se estableció que el factor social con mayor incidencia es el de la delincuencia, siendo mencionado por un 75% de los negocios investigados, dejando en un plano secundario aspectos como el consumismo de otros bienes, la poca cultura de ahorro e incluso la consideración que ningún factor social afecta las actividades de la industria, todos estos señalados únicamente por un 25% de los indagados. En lo referente a la delincuencia, dicho factor influye en los costos de las organizaciones, específicamente en concepto de seguridad, lo que conlleva a la reducción de los beneficios esperados. Por otra parte, debe capacitarse a los que desconocen tales variables con el objetivo de que aprendan a

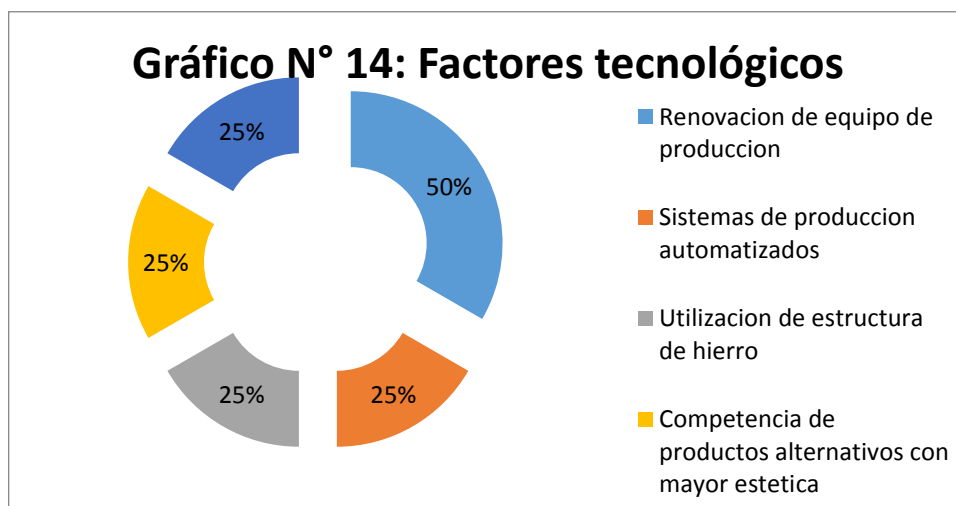
identificar y evaluar los factores sociales como elementos trascendentales también que determinan los resultados que pueda lograr una empresa.

**27. Mencione los factores tecnológicos que alteran las operaciones de la industria en la que usted participa**

**Objetivo:** Conocer los factores tecnológicos que inciden en las operaciones de las medianas empresas fabricantes de productos de concreto.

**Tabla N° 24**

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Renovación de equipo de producción	2	50%
Sistemas de producción automatizados	1	25%
Utilización de estructura de hierro	1	25%
Competencia de productos alternativos con mayor estética	1	25%
Ningún factor tecnológico afecta el sector	1	25%



**Comentario:** Los investigados señalaron con un 50% a la renovación del equipo de producción como el factor tecnológico con mayor incidencia en las operaciones de la empresa. Éste factor



es muy importante porque condiciona la capacidad de una compañía para hacerle frente a los competidores directos, ya que al contar con equipo de producción que ofrezca resultados inferiores a las innovaciones que la competencia implemente sitúa un negocio en una posición desventajosa que conlleva a no cumplir con la demanda de los clientes en los tiempos requeridos. Otros aspectos señalados como los sistemas de producción automatizados, la utilización de estructuras de hierro, la entrada de productos de mayor estética o incluso la consideración de que ningún factor tecnológico afecta al sector, únicamente reflejan una incidencia de un 25% según los encuestados. Debido a los que ignoran dicho factor debe implementarse un programa de capacitación con el objetivo de que aprendan a identificar y evaluar las variables tecnológicas como elementos trascendentales que también determinan los resultados que pueda lograr una empresa.

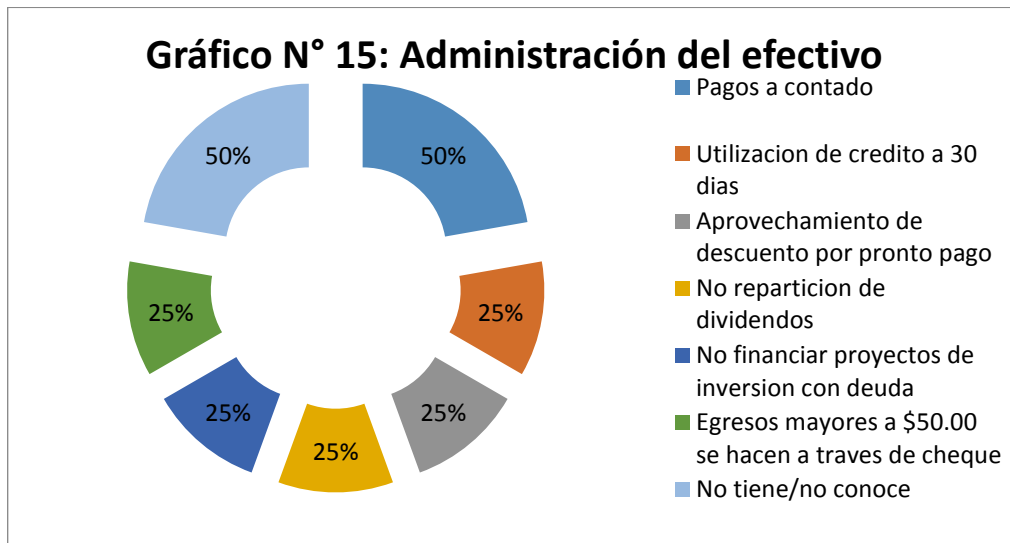
## LIQUIDEZ

### 28. ¿Existe una estrategia para la administración del efectivo?

**Objetivo:** Conocer los mecanismos que utilizan para la administración del efectivo disponible.

Tabla N° 25

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Pagos a contado	2	50%
Utilización de crédito a 30 días	1	25%
Aprovechamiento de descuento por pronto pago	1	25%
No repartición de dividendos	1	25%
No financiar proyectos de inversión con deuda	1	25%
Egresos mayores a \$50.00 se hacen a través de cheque	1	25%
No tiene/no conoce	2	50%



**Comentario:** Al ser consultados acerca de la existencia de una estrategia para la administración del efectivo los resultados mostraron que únicamente el 50% de las empresas indagadas cuentan con dicha herramienta de gestión, citando con mayor frecuencia el pago de contado; además con el 25% de preponderancia fueron mencionadas acciones como la utilización de crédito a 30 días, la utilización de cheques para efectuar erogaciones mayores a \$50.00, el aprovechamiento de descuentos por pronto pago, la no repartición de dividendos cuando los recursos son insuficientes, el no financiamiento de proyectos de inversión con deuda. Pero a pesar de todo lo mencionado faltan estrategias referentes a los niveles de rentabilidad de inversión y de composición y costo de la estructura financiera y de capital. El restante 50% de los encuestados afirmó no conocer o aplicar alguna estrategia para la administración del efectivo, lo que sitúa a dichas entidades en una posición desventajosa en cuanto a la disposición de los recursos financieros para cumplir con sus obligaciones a medida que estas se vanzan.

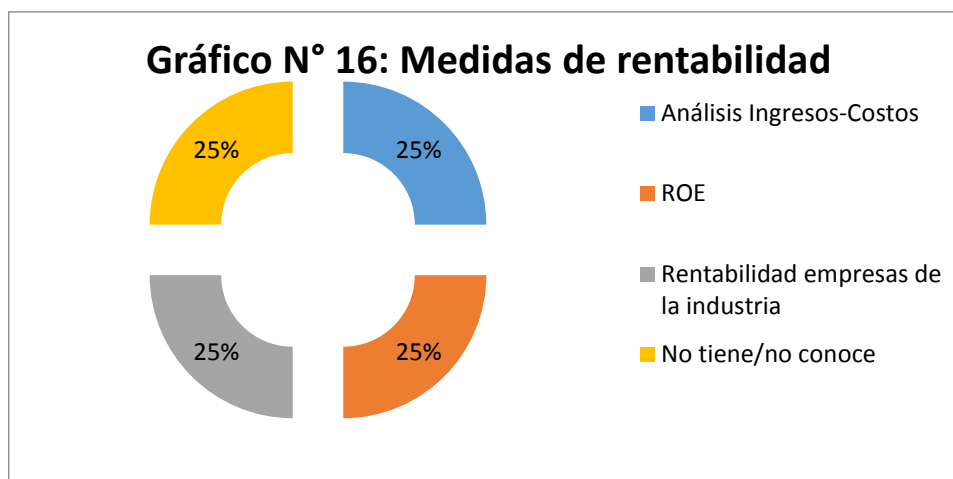
## RENTABILIDAD

### 29. ¿Qué métricas ocupa para evaluar la rentabilidad actual de la empresa?

**Objetivo:** Establecer los métodos con los que las instituciones en estudio evalúan la rentabilidad que han obtenido.

Tabla N° 26

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Análisis Ingresos-Costos	1	25%
ROE	1	25%
Rentabilidad empresas de la industria	1	25%
No tiene/no conoce	1	25%



**Comentario:** Entre los métodos más utilizados para realizar la evaluación de la rentabilidad en cada negocio están el cálculo del ROE, el análisis de las utilidades de las empresas del sector y el de ingresos-costos. Una proporción significativa, el 25%, manifestó no contar con métricas para evaluarla, de lo que se deduce que únicamente consideran el valor reflejado en los estados financieros. De lo anterior se infiere que la mayoría de los indagados no evalúa las utilidades

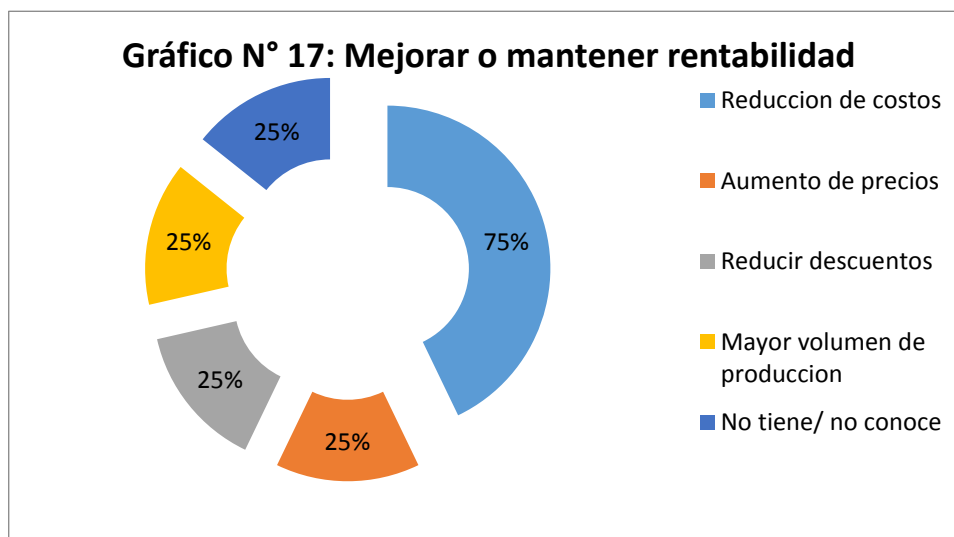
obtenidas con métodos administrativos financieros que brinden información técnica acerca de la relación entre los beneficios y distintos rubros como la inversión en activos totales y las ventas.

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

**Objetivo:** Conocer las acciones con las que los negocios indagados conservan y aumentan el rendimiento alcanzado.

Tabla N° 27

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Reducción de costos	3	75%
Aumento de precios	1	25%
Reducir descuentos	1	25%
Mayor volumen de producción	1	25%
No tiene/ no conoce	1	25%



**Comentario:** El 75% de los encuestados citó la reducción de costos como la acción que realizan para mantener o mejorar la rentabilidad, aunque también consideran otro tipo de medidas como el aumento de precios, la disminución de descuentos y un mayor volumen de producción, todas ellas mencionadas por un 25%. Sin embargo, se debe observar que estas últimas acciones están

condicionadas a la respuesta del mercado, lo que implica que su efectividad está sujeta a factores externos a las compañías. Además un importante porcentaje, (25%), manifestó que no implementan medidas para mantener o mejorar el nivel de ganancias de cada periodo, por lo que se considera necesario la reformulación de dichas acciones a nivel de todo el sector retomando las ya existentes e implementando nuevas, a fin de que las empresas bajo estudio dispongan de indicadores uniformes que les contribuyan a aumentar entre otros aspectos el rendimiento de los activos, del patrimonio neto o la búsqueda y selección de fuentes de financiamiento de más bajo costo.

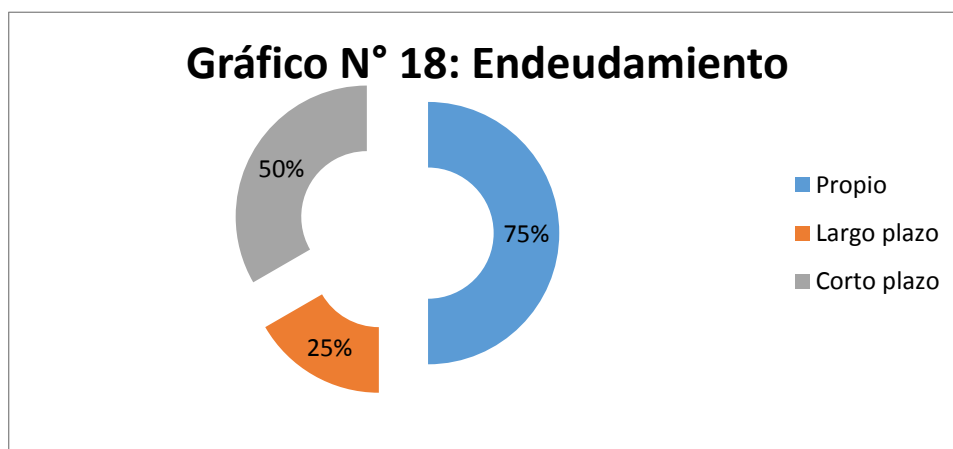
## ENDEUDAMIENTO

### 31. ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento que tiene su empresa?

**Objetivo:** Indagar la principal fuente de crediticia que ocupan las entidades.

Tabla N° 28

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Propio	3	75%
Largo plazo	1	25%
Corto plazo	2	50%



**Comentario:** En relación a las fuentes de financiamiento utilizadas por el sector en estudio destacó el financiamiento a través de recursos propios con un 75% superando a opciones de

deuda de corto y largo plazo. De lo anterior se infiere que las empresas han optado por la utilización de fuentes que representan un menor riesgo, sin considerar el alto costo de las mismas y los efectos que esto tiene sobre la rentabilidad, es por tal razón que resalta la necesidad de contar con un instrumento de análisis financiero que ayude a evaluar las alternativas de financiamiento que representen un menor costo, plazos convenientes y que no comprometan el control de la compañía.

## ACTIVIDAD

### 32. ¿Qué política maneja su empresa en cuanto a las ventas?

**Objetivo:** Conocer las políticas de crédito que los negocios investigados implementan para la recuperación de los saldos de las cuentas por cobrar a clientes.

Tabla N° 29

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Crédito	0	0%
Contado	0	0%
Ambos	4	100%

Gráfico N° 19: Política de ventas



**Comentario:** Se determinó que las empresas del sector en su totalidad (100%) adoptan políticas de comercialización que consideran la concesión de crédito a los clientes y la venta de contado en virtud de los distintos tipos de compradores con los que cuentan. Por tal razón, se vuelve fundamental para dichas entidades contar con herramientas para analizar los estados financieros que les permitan obtener información valiosa para determinar los niveles de inversión destinados a la cartera de crédito que contribuyan al cumplimiento de los objetivos establecidos.

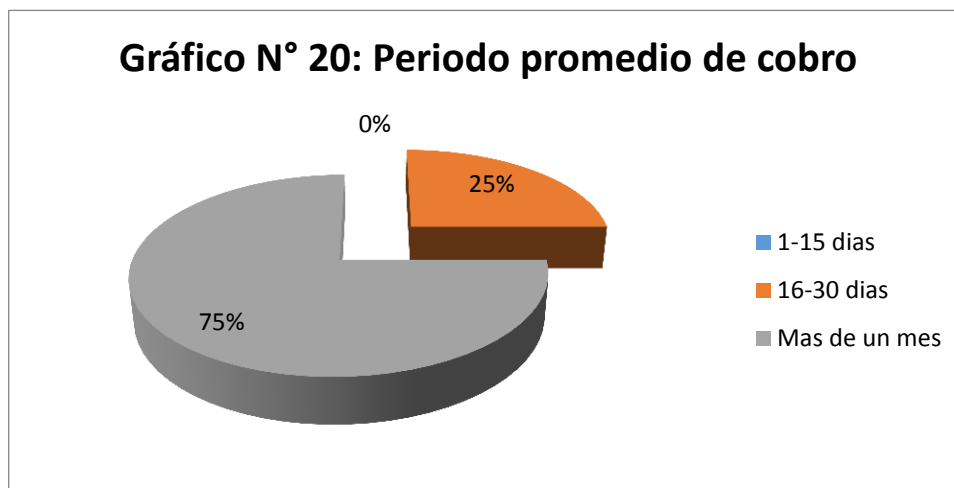
**Si su respuesta es “CONTADO” pase a la pregunta 37. Si su respuesta es “CRÉDITO” O “AMBOS “pase a la siguiente pregunta.**

### 33. ¿Cuál es el periodo que tienen en cuanto a los días de cobro de sus clientes?

**Objetivo:** Conocer los plazos que fijan instituciones encuestadas para la recuperación de sus créditos.

Tabla N° 30

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
1-15 días	0	0%
16-30 días	1	25%
Más de un mes	3	75%



**Comentario:** Se determinó que el 75% de los negocios en estudio conceden a los clientes un periodo superior a un mes para cobrarles los créditos que les conceden, y únicamente el 25% recupera la cartera crediticia en un lapso que va de 16 a 30 días. De lo anterior se reconfirma la necesidad de contar con un modelo de ratios financieros que sirva de base para calcular el plazo promedio de cobro y compararlo con las políticas que estas empresas implementan y así determinar la eficiencia en los procedimientos de recuperación crediticia.

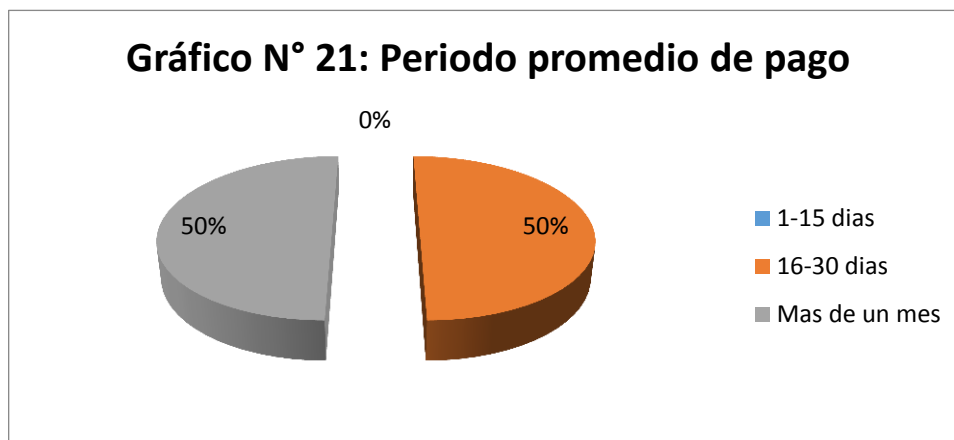


### 34. ¿Cuál es el periodo de pago que tienen para cancelar la deuda a sus proveedores?

**Objetivo:** Determinar el lapso con el que las empresas encuestadas cancelan las obligaciones a sus suministradores de materia prima.

Tabla N° 31

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
1-15 días	0	0%
16-30 días	2	50%
Más de un mes	2	50%



**Comentario:** De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que el 50% de los entes sometidos a estudio reciben de sus proveedores un periodo de pago que excede el mes, y el resto un lapso que oscila entre los 16 y 30 días, dato contra el cual se comparará el plazo promedio de pago calculado de los estados financieros a fin de comparar el nivel de cumplimiento de las compañías con las condiciones estipuladas por sus abastecedores dato trascendental para el buen prestigio crediticio de cualquier ente económico.

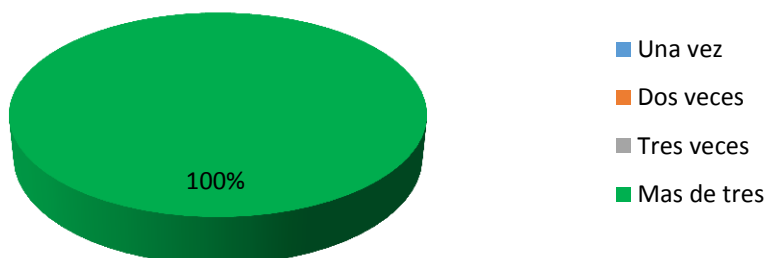
### 35. ¿Cuántas veces rotan sus inventarios al año?

**Objetivo:** Conocer el número de veces con los que las entidades en estudio movilizan durante un año las existencias de productos terminados.

Tabla N° 32

Respuestas	Frecuencia	Porcentajes
Una vez	0	0%
Dos veces	0	0%
Tres veces	0	0%
Más de tres	4	100%

Gráfico N° 22: Rotación de inventario



**Comentario:** El 100% de los negocios investigados afirmaron que efectúan una rotación de inventario superior a las 3 veces por año, situación que es importante en las operaciones de un negocio y fundamental para el crecimiento del mismo, por tal razón, mediante el análisis de los ratios financieros es posible evaluar el cumplimiento de las políticas de activos corrientes establecidas y la eficiencia en la producción y comercialización de los bienes fabricados.

## Anexo nº 4

# Guía de entrevista

**Anexo N° 4: Guía de entrevista**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CONTADORES Y/O GERENTES FINANCIEROS**



**Objetivo:** Recolectar información relacionada con el funcionamiento de la mediana empresa dedicada a la fabricación de productos de concreto específicamente con el análisis e interpretación de estados financieros.

**Indicaciones:** A continuación se presentan una serie de preguntas a las cuales por favor dar la respuesta que según su criterio sea más adecuada y que describa con mayor exactitud la situación actual de la entidad. Los datos que proporcione serán utilizados estrictamente para fines académicos.

**I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

1. Nombre de la empresa:  
De La Peña, S. A. de C. V.
2. Dirección:  
13 calle oriente, avenida Santa Teresa, Santa Tecla
3. Cargo que desempeña el entrevistado:  
Gerente general

## DATOS GENERALES

4. ¿Conoce la misión de la empresa? Favor méciónela:

Producir materiales de concreto y construcción con calidad a un precio justo y al alcance de las mayorias

5. ¿Conoce la visión de la entidad? Favor méciónela:

Ser una empresa de prestigio en la producción de productos de concreto

6. ¿Actualmente la empresa cuenta con una declaración de valores organizacionales? Por favor méciónelos:

Fe en Dios, integridad, honestidad y responsabilidad, conciencia social, trabajo en equipo, calidad y servicio.

7. ¿Disponen de objetivos financieros claramente definidos? Favor méciónelos:

Aumento en las ventas del 20% con respecto al año 2013.

8. ¿Considera que se están cumpliendo los objetivos financieros?

Si, porque los niveles de ventas han aumentado respecto al año anterior

9. ¿Poseen políticas financieras claramente definidas? Favor méciónelas:

No, actualmente no se han definido

10. ¿Poseen estrategias financieras claramente definidas? Favor méciónelas:

Si, la estrategia es financiarse lo más que se pueda de los ingresos propios de la compañía.

## II. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

11. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

Cemex El Salvador, Freund, Kimix Chemical, Inversiones Acaxual y José Adán Reyes

12. ¿Influye usted de alguna manera en sus proveedores para acordar los precios de los productos que les compra? ¿Por qué?

Si porque se cotiza a varios proveedores y se les pide que mejoren los precios

13. ¿Ejercen sus clientes algún tipo de presión para fijar los precios de venta? ¿Por qué?

Si la ejercen, ya que cotizan la competencia para presionar por descuentos mayores a los establecidos

14. ¿Cuáles considera que son los principales productos que podrían sustituir los que usted ofrece?

No hay productos sustitutos para lo que fabrica la empresa

15. ¿Considera que existen factores que incentiven la entrada de nuevos competidores en el mercado en que ustedes participa? Favor menciónelos:

Si, ya que existe una demanda constante, eso puede incentivar a otros a ingresar al mercado

16. ¿Cuáles son los competidores más importantes en el mercado?

Saltex, S. A. de C. V., Blokitubos, S. A. de C. V., Megablock, S. A. de C. V. y Prefasa, S. A. de C. V.,

### III. ANÁLISIS POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIO CULTURAL Y TECNOLÓGICO

17. Detalle los factores políticos que actualmente inciden en la industria a la que pertenece

Restricciones municipales para la extracción de la materia prima

18. Mencione los factores económicos que afectan a su empresa

La creación de nuevos impuestos

19. Detalle los factores sociales que influyen en el sector al que usted pertenece:

La delincuencia que afecta a nuestros clientes y en consecuencia la demanda

20. Mencione los factores tecnológicos que alteran las operaciones de la industria en la que usted participa:

La renovación del equipo de producción que se da en la industria

#### IV. LIQUIDEZ

21. ¿Existe una estrategia para la administración del efectivo?

Los ingresos son depositados a una de las cuentas bancarias y los egresos superiores a \$50 se paga con cheque

#### V. RENTABILIDAD

22. ¿Qué métricas ocupa para evaluar la rentabilidad actual de la empresa?

Análisis Ingresos versus Costos

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

Minimización de costos y aumento de precio de ventas en la medida que el mercado lo permita

#### VI. ENDEUDAMIENTO

24. ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento que tiene su empresa? Favor explique.

Se obtienen fondos a través de las ventas y además aportaciones de los accionistas

#### VII. ACTIVIDAD

25. ¿Qué política maneja su empresa en cuanto a las ventas?

Toda salida de producto se registra con factura de crédito fiscal, y se busca que las ventas al crédito sean lo más mínimo posible

26. ¿Cuál es el periodo que tienen en cuanto a los días de cobro de sus clientes?

Está entre 1 a 60 días y si pasa de 2 meses se comienza a restringir las ventas a crédito

27. ¿Cuál es el periodo de pago que tienen para cancelar la deuda a sus proveedores?

De 30 a 60 días y se programan los pagos dos veces al mes

28. ¿Cuántas son las veces de rotación de sus inventarios al año?

Más de tres veces en el año

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!**

Anexo nº 5

**Cuestionario**



## Anexo nº 5: Cuestionario

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CONTADORES Y/O GERENTES FINANCIEROS**



**Objetivo:** Recolectar información relacionada con el funcionamiento de la mediana empresa dedicada a la fabricación de productos de concreto específicamente con el análisis e interpretación de estados financieros.

**Indicaciones:** A continuación se presentan una serie de preguntas con varias opciones, usted debe marcar con una "X", la respuesta que según su criterio sea más adecuada y que describa con mayor exactitud la situación actual de la entidad y en otras deberá responder según su criterio de forma clara y concisa. Los datos que proporcione serán utilizados estrictamente para fines académicos.

### VIII. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_
2. Dirección: \_\_\_\_\_
3. Cargo que desempeña el entrevistado: \_\_\_\_\_

### DATOS GENERALES

4. ¿Conoce la misión de la empresa?

SI                       NO

Si respondió "SI", conteste la pregunta No. 5, si "NO" pase a la No. 6.

5. Favor mencione la misión:

---

---

---

6. ¿Conoce la visión de la entidad?

SI  NO

Si respondió "SI", conteste la pregunta No. 7, si "NO" pase a la No. 8.

7. Favor mencione la visión

---

---

---

8. ¿Actualmente la empresa cuenta con una declaración de valores organizacionales?

SI  NO

Si respondió "SI", conteste la pregunta No. 9, si "NO" pase a la No. 10.

9. Mencione los valores organizacionales que conoce y aplican

---

---

10. ¿Disponen de objetivos financieros claramente definidos?

SI  NO

Si respondió "SI" conteste la siguiente pregunta, si "NO" pase a la No. 13.

11. Favor mencione los objetivos financieros definidos por su organización que usted conoce

---

---

---

12. ¿Considera que se están cumpliendo los objetivos financieros?

SI  NO

13. ¿Poseen políticas financieras claramente definidas?

SI  NO

Si respondió "SI" conteste la siguiente pregunta, si "NO" pase a la No. 15.

14. Mencione las políticas financieras que conoce y aplica:

---

---

---

15. ¿Poseen estrategias financieras claramente definidas?

SI  NO

Si respondió "SI" conteste la siguiente pregunta, si "NO" pase a la No. 17.

16. Mencione las estrategias financieras que conoce e implementa:

---

---

---

#### **IX. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER**

17. ¿Quiénes son sus principales proveedores?

---

---

---

18. ¿Influye usted de alguna manera en sus proveedores para acordar los precios de los productos que les compra?

SI  NO

19. ¿Ejercen sus clientes algún tipo de presión para fijar los precios de venta?

SI  NO

20. ¿Cuáles considera que son los principales productos que podrían sustituir los que usted ofrece?

---

---

21. ¿Considera que existen factores que incentiven la entrada de nuevos competidores en el mercado en que ustedes participa?

SI  NO

Si respondió "SI" conteste la siguiente pregunta, si respondió "NO" pase a la No. 23.

22. Enumere los principales factores que incentivan la entrada de nuevos competidores en el mercado:

---

---

23. ¿Cuáles son los competidores más importantes en el mercado?

---

---

#### **X. ANÁLISIS POLÍTICO, ECONÓMICO, SOCIO CULTURAL Y TECNOLÓGICO**

24. Detalle los factores políticos que actualmente inciden en la industria a la que pertenece

---

---

---

---

25. Mencione los factores económicos que afectan a su empresa

---

---

---

---

26. Detalle los factores sociales que influyen en el sector al que usted pertenece:

---

---

---

---

27. Mencione los factores tecnológicos que alteran las operaciones de la industria en la que usted participa:

---

---

---

---

### XI. LIQUIDEZ

28. ¿Existe una estrategia para la administración del efectivo?

---

---

---

### XII. RENTABILIDAD

29. ¿Qué métricas ocupa para evaluar la rentabilidad actual de la empresa?

---

---

---

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

---

---

---

### XIII. ENDEUDAMIENTO

31. ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento que tiene su empresa?

PROPIO  LARGO PLAZO  CORTO PLAZO   
OTRO  Favor explique \_\_\_\_\_

**XIV. ACTIVIDAD**

32. ¿Qué política maneja su empresa en cuanto a las ventas?

CRÉDITO       CONTADO       AMBOS

Si su respuesta es "CONTADO" pase a la pregunta 37. Si su respuesta es "CRÉDITO" O "AMBOS" pase a la siguiente pregunta.

33. ¿Cuál es el periodo que tienen en cuanto a los días de cobro de sus clientes?

1-15 días       16-30 días       Más de un mes       Otros   
Especifique los días: \_\_\_\_\_

34. ¿Cuál es el periodo de pago que tienen para cancelar la deuda a sus proveedores?

1-15 días       16-30 días       Más de un mes

35. ¿Cuántas son las veces de rotación de sus inventarios al año?

Una vez       Dos veces       Tres veces       Más de tres

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!**

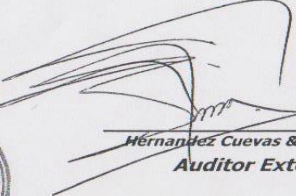
## Anexo nº 6

**Estados Financieros  
de la empresa De  
La Peña S.A. de C.V.**



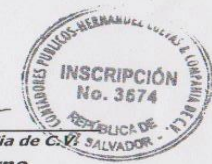
Anexo 6: Estados Financieros periodo 2009-2013 de la empresa De La Peña S.A. de C.V.

<b>DE LA PEÑA, S.A. DE C.V.</b>			
<b>BALANCE DE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013</b>			
(Valores expresados en dólares de los Estados Unidos de América)			
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		1631,568.08	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	36,176.95		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	889,421.97		
INVENTARIOS	661,043.50		
PAGOS ANTICIPADOS	44,925.66		
	<hr/>		
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		2391,898.03	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	1980,138.77		
DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	(1769,029.10)		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO EN ARRENDAMIENTO	27,325.35		
DEPRECIACION ACUMULADA ARRENDAMIENTO FINANCIERO	(21,366.12)		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO EN PROCESOS	2073,256.19		
IMPUESTO SOBRE LA RENTA DIFERIDO	101,572.94		
	<hr/>		
<b>TOTAL ACTIVO, COSTOS Y GASTOS</b>		<hr/> <b>4023,466.11</b>	
<b>PASIVO</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			419,190.49
PRESTAMOS Y SOBREGIROS BANCARIOS		30,635.26	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		205,952.80	
ACREEDORES VARIOS Y PROVISIONES		124,342.72	
RETENCIONES Y DESCUENTOS		2,003.99	
IMPUESTOS POR PAGAR		56,255.72	
		<hr/>	
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>			2560,046.75
OTROS PRESTAMOS A LARGO PLAZO		121,786.51	
PRESTAMOS ACCIONISTAS A LARGO PLAZO		2014,192.00	
INGRESOS ANTICIPADOS DE CLIENTES		32,402.44	
PROVISION PARA OBLIGACIONES LABORALES		346,236.47	
CUENTAS POR PAGAR PARTES RELACIONADAS		45,429.33	
		<hr/>	
<b>PATRIMONIO</b>			1044,228.87
CAPITAL SOCIAL MINIMO		12,000.00	
CAPITAL SOCIAL VARIABLE		600,000.00	
RESERVAS		102,698.94	
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS		329,529.93	
		<hr/>	
<b>TOTAL PASIVO, PATRIMONIO E</b>			<hr/> <b>4023,466.11</b>

 <b>Ing. Bernardo Guardado Menjivar</b> <b>Representante Legal</b>	 <b>Licda. Irene Jaqueline Marroquin</b> <b>Contador General</b>	 <b>Hernandez Cuevas &amp; Cia de C.V.</b> <b>Auditor Externo</b>
---	--	--

		
---	---	---



**DE LA PEÑA, S.A. DE C.V.**  
(Compañía Salvadoreña)  
**ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013**  
(Valores Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

<b><u>INGRESOS DE OPERACIÓN</u></b>		8997,771.76
Ventas de Productos de Concreto	8941,665.17	
Ventas por Proyectos	<u>56,106.59</u>	
Menos:		
<b><u>COSTO DE VENTAS</u></b>		7867,582.54
Costo de Ventas	7772,020.12	
Costo de Proyectos	<u>95,562.42</u>	
Utilidad Bruta		1130,189.22
Menos:		
<b><u>GASTOS DE OPERACIÓN</u></b>		746,982.34
Gastos de Venta	390,336.65	
Gastos de Administración	<u>356,645.69</u>	
Utilidad de Operación		383,206.88
Más:		
<b><u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u></b>		250,478.97
Ingresos Financieros	250.47	
Otros Ingresos no Operacionales	<u>250,228.50</u>	
Menos:		
<b><u>GASTOS NO OPERACIONALES</u></b>		178,847.80
Gastos Financieros	51,250.62	
Otros Costos no Operacionales	<u>127,597.18</u>	
Utilidad antes de Reserva Legal		454,838.05
Menos:		
Reserva Legal		<u>31,838.66</u>
Utilidad antes de Impuesto sobre la Renta		422,999.39
Menos:		
Impuesto Sobre la Renta		<u>126,899.82</u>
Utilidad del Ejercicio		<u><u>296,099.57</u></u>

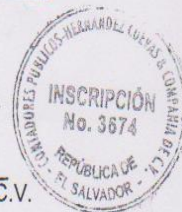
Ing. Bernardo Guardado Menjivar  
Representante Legal



Licda. Irene Jaqueline Marroquín  
Contador General



Hernández Cuevas & Cía., de C.V.  
Auditor Externo



**DE LA PEÑA, S.A. DE C.V.**  
**(Compañía Salvadoreña)**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
**(Valores Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)**

**ACTIVO****ACTIVO CORRIENTE**

Efectivo y Equivalentes	103.047,01	1.523.940,72
Cuentas y Documentos Por Cobrar	758.449,78	
Credito Fiscal IVA	4.359,08	
Inventarios	646.308,06	
Pagos Anticipados	11.776,79	
		395.099,85

**ACTIVO NO CORRIENTE**

Propiedad, Planta y Equipo	1.978.893,36
Depreciaciones Acumuladas	(1.673.321,38)
Propiedad, Planta y Eq Arrenda	27.325,35
Depreciaciones Acumuladas Arren	(15.901,05)
Intangibles	3.787,50
Impuesto sobre Renta Diferido	74.316,07

Total Activo 1.919.040,57

**PASIVO****PASIVO CORRIENTE**

Cuentas y Doctos. Por Pagar	227.244,58	451.718,67
Acreedores Varios y Provisiones	71.178,06	
Retenciones y Descuentos	928,05	
Dividendos por Pagar	120.882,34	
Impuestos por Pagar	31.485,64	

**PASIVO NO CORRIENTE**

Otros Prestamos a Largo Plazo	250.525,12	731.031,26
Ingresos Anticipados de Clientes	63.938,48	
Provisiones para Obligaciones	264.259,07	
Cuentas por Pagar Partes Relacionadas	152.308,59	

Total Pasivo

1.182.749,93

**PATRIMONIO**

Capital Social Minimo	12.000,00	736.290,64
Capital Social Variable	420.000,00	
Reserva Legal	70.860,28	
Utilidades no Distribuidas	233.430,36	

Total Pasivo y Patrimonio 1.919.040,57

Ing. Bernardo Guardado Menjivar  
Representante Legal



Licda. Irene Jaqueline Marroquin M  
Contador General

Hernández Cuevas & Cia. de C.V.  
Auditor Externo





**DE LA PEÑA, S.A. DE C.V.**  
(Compañía Salvadoreña)  
**ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012**  
(Valores Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

<b><u>INGRESOS DE OPERACIÓN</u></b>		8.319.798,00
Ventas de Productos de Concreto	8.224.523,25	
Ventas por Proyectos	<u>95.274,75</u>	
Menos:		
<b><u>COSTO DE VENTAS</u></b>		7.334.862,08
Costo de Ventas	7.208.596,08	
Costo de Proyectos	<u>126.266,00</u>	
Utilidad Bruta		984.935,92
Menos:		
<b><u>GASTOS DE OPERACIÓN</u></b>		671.136,66
Gastos de Venta	360.630,05	
Gastos de Administración	<u>310.506,61</u>	
Utilidad de Operación		313.799,26
Más:		
<b><u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u></b>		181.946,21
Ingresos Financieros	382,14	
Otros Ingresos no Operacionales	178.431,86	
Ganancia en venta de Activo Fijo	<u>3.132,21</u>	
Menos:		
<b><u>GASTOS NO OPERACIONALES</u></b>		139.981,16
Gastos Financieros	2.385,39	
Otros Costos no Operacionales	<u>137.595,77</u>	
Utilidad antes de Reserva Legal		355.764,31
Menos:		
Reserva Legal		<u>24.903,50</u>
Utilidad antes de Impuesto sobre la Renta		330.860,81
Menos:		
Impuesto Sobre la Renta		<u>99.258,24</u>
Utilidad del Ejercicio		<u><u>231.602,57</u></u>

Ing. Bernardo Guardado Menjivar  
Representante Legal

Licda. Irene Jacqueline Marroquin  
Contador General

Hernández Cuevas & Cia., de C.V.  
Auditor Externo



**DE LA PEÑA, S.A. DE C.V.**  
**(Compañía Salvadoreña)**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011**  
**(Valores Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)**



ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

Efectivo y Equivalentes	67,607.42
Cuentas y Documentos Por Cobrar	781,370.07
Inventarios	797,492.89
Pagos Anticipados	<u>12,559.71</u>

ACTIVO NO CORRIENTE

Propiedad, Planta y Equipo	1,898,098.09
Depreciaciones Acumuladas	(1,338,868.41)
Propiedad, Planta y Eq Arrenda	27,325.35
Depreciaciones Acumuladas Arren	(10,435.98)
Intangibles	7,912.50
Impuesto sobre Renta Diferido	<u>56,988.10</u>

Total Activo

2,300,049.74

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

Cuentas y Doctos. Por Pagar	143,357.77	424,724.44
Acreedores Varios y Provisiones	51,944.43	
Retenciones y Descuentos	1,867.27	
Dividendos por Pagar	186,096.24	
Impuestos por Pagar	<u>41,458.73</u>	

PASIVO NO CORRIENTE

Otros Prestamos a Largo Plazo	681,092.42	1,145,540.73
Ingresos Anticipados de Clientes	96,299.19	
Provisiones para Obligaciones	219,950.51	
Cuentas por Pagar Partes Relacionadas	<u>148,198.61</u>	

Total Pasivo


1,570,265.17

PATRIMONIO

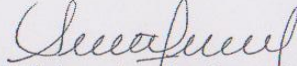
Capital Social Mínimo	12,000.00	729,784.57
Capital Social Variable	400,000.00	
Reserva Legal	45,956.78	
Utilidades no Distribuidas	<u>271,827.79</u>	

Total Pasivo y Patrimonio


2,300,049.74

  
 Ing. Bernardo Guardado Menjivar  
 Representante Legal



  
 Licda. Irene Jaqueline Marroquin M.  
 Contador General



  
 Hernández Cuevas & Cia, de C.V.  
 Auditor Externo






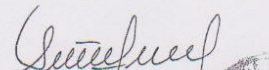
**DE LA PEÑA, S.A. DE C.V.**  
(Compañía Salvadoreña)  
**ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011**  
(Valores Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)




<b><u>INGRESOS DE OPERACIÓN</u></b>		7,508,454.61
Ventas de Productos de Concreto	7,318,429.81	
Ventas por Proyectos	<u>190,024.80</u>	
Menos:		
<b><u>COSTO DE VENTAS</u></b>		6,568,342.78
Costo de Ventas	6,361,308.05	
Costo de Proyectos	<u>207,034.73</u>	
Utilidad Bruta		940,111.83
Menos:		
<b><u>GASTOS DE OPERACIÓN</u></b>		583,096.53
Gastos de Venta	301,318.53	
Gastos de Administración	<u>281,778.00</u>	
Utilidad de Operación		357,015.30
Más:		
<b><u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u></b>		168,594.86
Ingresos Financieros	117.10	
Otros Ingresos no Operacionales	<u>168,477.76</u>	
Menos:		
<b><u>GASTOS NO OPERACIONALES</u></b>		135,892.90
Gastos Financieros	1,100.64	
Otros Costos no Operacionales	<u>134,792.26</u>	
Utilidad antes de Reserva Legal		389,717.26
Menos:		
Reserva Legal		<u>27,280.21</u>
Utilidad antes de Impuesto sobre la Renta		362,437.05
Menos:		
Impuesto Sobre la Renta		<u>90,609.26</u>
Utilidad del Ejercicio		<u><u>271,827.79</u></u>

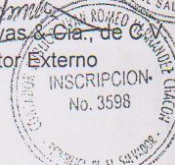
  
Ing. Bernardo Guardado Menjivar  
Representante Legal



  
Licda. Irene Jaqueline Marroquín  
Contador General



  
Hernández Guevas & Cia., de C.V.  
Auditor Externo



**DE LA PEÑA, S.A. DE C.V.**  
**(Compañía Salvadoreña)**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**  
**(Valores Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)**

**ACTIVO****ACTIVO CORRIENTE**

Efectivo y Equivalentes	26,339.84	1,355,269.92
Cuentas y Documentos Por Cobrar	822,635.41	
Inventarios	499,752.13	
Pagos Anticipados	6,542.54	

**ACTIVO NO CORRIENTE**

Propiedad, Planta y Equipo	1,706,623.85	766,307.51
Depreciaciones Acumuladas	(1,002,309.24)	
Propiedad, Planta y Eq Arrendamiento	27,325.35	
Depreciaciones Acumulada	(4,970.94)	
Impuesto sobre Renta Diferido	39,638.49	

Total Activo

2,121,577.43**PASIVO****PASIVO CORRIENTE**

Cuentas y Doctos. Por Pagar	152,237.87	237,924.12
Remuneraciones y Descuentos	3969.84	
Acreedores Varios y Provisiones	40,526.86	
Retenciones y Descuentos	1,108.67	
Impuestos por Pagar	40,080.88	

**PASIVO NO CORRIENTE**

Otros Prestamos a Largo Plazo	666,547.25	866,880.50
Ingresos Anticipados de Clientes	41,518.60	
Provisiones para Obligaciones	158,814.65	

Total Pasivo

1,104,804.62

**PATRIMONIO**

Capital Social Minimo	12,000.00	1,016,772.81
Capital Social Variable	800,000.00	
Reserva Legal	18,676.57	
Utilidades no Distribuidas	186,096.24	

Total Pasivo y Patrimonio

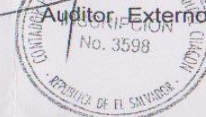
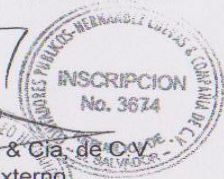
2,121,577.43

Ing. Bernardo Guardado Menjivar  
Representante Legal

Licda. Irene Jacqueline Marroquin M  
Contador General

Hernández Cuevas & Cia. de C.V.

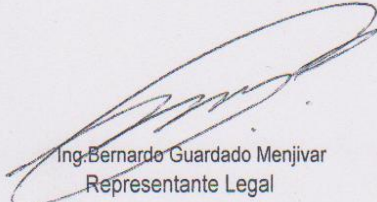
Auditor Externo  
No. 3598

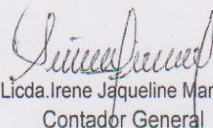




**DE LA PEÑA, S.A. DE C.V.**  
(Compañía Salvadoreña)  
**ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010**  
(Valores Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

<b><u>INGRESOS DE OPERACIÓN</u></b>		5,922,949.58
Ventas de Productos de Concreto	5,830,279.46	
Ventas por Proyectos	<u>92,670.12</u>	
Menos:		
<b><u>COSTO DE VENTAS</u></b>		5,332,171.66
Costo de Ventas	5,192,528.66	
Costo de Proyectos	<u>139,643.00</u>	
Utilidad Bruta		<u>590,777.92</u>
Menos:		
<b><u>GASTOS DE OPERACIÓN</u></b>		447,350.96
Gastos de Venta	248,843.88	
Gastos de Administración	<u>198,507.08</u>	
Utilidad de Operación		<u>143,426.96</u>
Más:		
<b><u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u></b>		136,559.63
Ingresos Financieros	15.59	
Otros Ingresos no Operacionales	<u>136,544.04</u>	
Menos:		
<b><u>GASTOS NO OPERACIONALES</u></b>		122,247.29
Gastos Financieros	611.02	
Otros Costos no Operacionales	<u>121,636.27</u>	
Utilidad antes de Reserva Legal		<u>157,739.30</u>
Menos:		
Reserva Legal		<u>11,041.75</u>
Utilidad antes de Impuesto sobre la Renta		<u>146,697.55</u>
Menos:		
Impuesto Sobre la Renta		<u>36,674.39</u>
Utilidad del Ejercicio		<u><u>110,023.16</u></u>

  
Ing. Bernardo Guardado Menjivar  
Representante Legal

  
Licda. Irene Jaqueline Marroquin  
Contador General

  
Hernández Cuevas & Cia., de CV  
Auditor Externo

  
INSCRIPCIÓN  
No. 3674  
REPUBLICA DE EL SALVADOR - A. L. C.

  
INSCRIPCIÓN  
No. 3598  
REPUBLICA DE EL SALVADOR - A. L. C.

**DE LA PEÑA, S.A. DE C.V.**  
**(Compañía Salvadoreña)**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009**  
**(Valores Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)**

**ACTIVO****ACTIVO CORRIENTE**

Efectivo y Equivalentes	5,409.79	945,304.66
Cuentas y Documentos Por Cobrar	569,283.49	
Inventarios	365,004.90	
Pagos Anticipados	<u>5,606.48</u>	

**ACTIVO NO CORRIENTE**

Propiedad, Planta y Equipo	1,761,394.64	1,143,571.48
Depreciaciones Acumuladas	(647,905.57)	
Impuesto sobre Renta Diferido	<u>30,082.41</u>	

Total Activo

2,088,876.14**PASIVO****PASIVO CORRIENTE**

Prestamos y Sobregiros Bancarios	6,316.31	175,299.31
Cuentas y Doctos. Por Pagar	98,622.45	
Remuneraciones y Descuentos	2327.44	
Acreedores Varios y Provisiones	49,034.94	
Retenciones y Descuentos	765.26	
Impuestos por Pagar	<u>18,232.91</u>	

**PASIVO NO CORRIENTE**

Otros Prestamos a Largo Plazo	892,324.81	1,017,868.93
Ingresos Anticipados de Clientes	19,512.36	
Provisiones para Obligaciones	<u>106,031.76</u>	

Total Pasivo

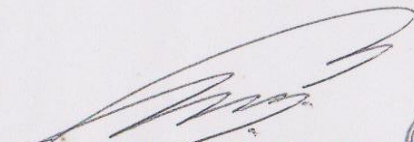
1,193,168.24

**PATRIMONIO**

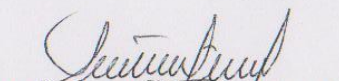
Capital Social Minimo	12,000.00	895,707.90
Capital Social Variable	800,000.00	
Reserva Legal	7,634.82	
Utilidades no Distribuidas	<u>76,073.08</u>	

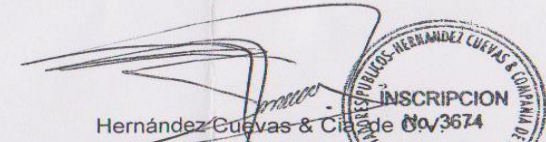
Total Pasivo y Patrimonio

2,088,876.14

  
 Ing. Bernardo Guardado Menjivar  
 Representante Legal



  
 Licda. Irene Jacqueline Marroquin M  
 Contador General

  
 Hernández Cuevas & Cia  
 Auditor Externo





**DE LA PEÑA, S.A. DE C.V.**  
(Compañía Salvadoreña)  
**ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009**  
(Valores Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

<b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>		5,300,963.54
Ventas de Productos de Concreto	5,092,505.23	
Ventas por Proyectos	<u>208,458.31</u>	
Menos:		
<b>COSTO DE VENTAS</b>		4,804,186.41
Costo de Ventas	4,624,446.19	
Costo de Proyectos	<u>179,740.22</u>	
Utilidad Bruta		<u>496,777.13</u>
Menos:		
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		464,861.72
Gastos de Venta	254,685.89	
Gastos de Administración	<u>210,175.83</u>	
Utilidad de Operación		<u>31,915.41</u>
Más:		
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		89,284.34
Ingresos Financieros	1.29	
Otros Ingresos no Operacionales	<u>89,283.05</u>	
Menos:		
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>		78,073.43
Gastos Financieros	4,047.78	
Otros Costos no Operacionales	<u>74,025.65</u>	
Utilidad antes de Reserva Legal		<u>43,126.32</u>
Menos:		
Reserva Legal		<u>3,018.84</u>
Utilidad antes de Impuesto sobre la Renta		40,107.48
Menos:		
Impuesto Sobre la Renta		<u>10,026.87</u>
Utilidad del Ejercicio		<u><u>30,080.61</u></u>

Inj. Bernardo Guardado Menjivar  
Representante Legal



Licda. Irene Jaqueline Marroquin  
Contador

Hernández Cuevas & Cia., de C.V.  
Auditor Externo

