

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



**TRABAJO DE POSGRADO**

**DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO**  
**PARA OPTIMIZAR LA RENTABILIDAD EN LA EMPRESA**  
**CARDEDEU, S.A. DE C.V., UBICADA EN SAN SALVADOR CENTRO.**

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

**PRESENTADO POR**  
**LICENCIADA ALBA YANETH MENDEZ MARTINEZ**  
**LICENCIADO RAFAEL ERNESTO ARTIGA VASQUEZ**

**DOCENTE ASESOR**  
**MAESTRO WILFREDO MURILLO DÍAZ**

**OCTUBRE, 2025**

**SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**



**ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA  
RECTOR**

**DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA  
VICERRECTORA ACADÉMICA**

**M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

**LICDO. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA  
SECRETARIO GENERAL**

**LICDA. ANA RUTH AVELAR VALLADARES  
DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

**LICDO. CARLOS AMILCAR SERRANO RIVERA  
FISCAL GENERAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
AUTORIDADES**



**M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS**

**DECANO**

**DR. JOSÉ GUILLERMO GARCÍA ACOSTA**

**VICEDECANO**

**LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA**

**SECRETARIO**

**M.Ed. MIGUEL ÁNGEL CRUZ**

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por permitirme culminar este proyecto en mi vida, por la sabiduría, inteligencia y entendimiento que me dio durante esta etapa. En segundo lugar, agradezco a mi madre, porque en cada paso que doy siempre está apoyándome; incluso en las noches de desvelo me acompaña con sus oraciones. Agradezco también a mis hermanos, porque han estado pendientes de mí. A ellos les digo que no se rindan en la búsqueda de sus sueños. Este logro se los dedico, porque sin su apoyo y amor incondicional no lo habría conseguido.

A mi compañero Rafael Artiga, gracias por formar parte de este proceso; durante esta etapa hicimos un excelente equipo, siendo una parte fundamental de este logro. Y a nuestro asesor, Wilfredo Murillo, mi agradecimiento por su apoyo y por brindarnos sus conocimientos para culminar nuestra formación profesional.

**Alba Yaneth Méndez Martínez**

## **AGRADECIMIENTOS**

Al culminar esta etapa, expreso mi más sincera gratitud. Primeramente, a Dios por su infinita fortaleza y guía constante. A mi amada madre, pilar fundamental e inspiración eterna, cuyo apoyo incondicional y fe inquebrantable hicieron esto posible. A mi compañera de tesis, por ser un apoyo clave en este recorrido. Finalmente, a mis sabios catedráticos por compartir su conocimiento y sembrar en mí la pasión por la excelencia académica.

**Rafael Ernesto Artiga Vásquez**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>12</b>
1.1 Situación problemática y delimitación.....	12
1.2 Enunciado del problema.....	14
1.3 Preguntas de Investigación.....	14
1.4 Objetivos de la investigación .....	14
1.5 Justificación.....	15
1.6 Límites y alcances .....	16
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEORICO DE REFERENCIA .....</b>	<b>18</b>
2.1 Antecedentes del Problema .....	18
2.2 Teoría y conceptos básicos .....	20
2.3 Marco Jurídico.....	33
2.4 Contextualización.....	35
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>37</b>
3.1 Enfoque de la investigación .....	37
3.2 Diseño de la investigación.....	37
3.2.1 Tipo de estudio .....	38
3.2.2 Tratamiento de variables o categorías .....	38
3.2.3 Diseño de recolección.....	39
3.3 Población y muestra (fuentes de información).....	40
3.3.1. Población o universo .....	40
3.3.2. Muestra .....	40
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de investigación.....	41
3.5 Hipótesis o supuestos de investigación .....	42
3.6 Operacionalización de variables/categorías .....	43
3.7 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de información .....	45
3.8 Consideraciones éticas. ....	46
3.9 Cronograma de actividades .....	46
3.9.1 Presupuesto.....	47

<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>48</b>
4.1 Resultados de la Investigación .....	48
4.2 Análisis de Resultados.....	60
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>87</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>88</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>91</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> UBICACIÓN REAL DE LA EMPRESA.....	13
<b>FIGURA 2</b> INSTALACIONES HOTEL CARDEDEU, LAGO DE COATEPEQUE, SANTA ANA, EL SALVADOR..	20
<b>FIGURA 3</b> ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA .....	23
<b>FIGURA 4</b> CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA REALIZACIÓN DE TESIS 2025 .....	46
<b>FIGURA 5</b> INDICADOR DE CONOCIMIENTO DE UN PLAN FINANCIERO .....	49
<b>FIGURA 6</b> CONOCIMIENTO DE INDICADORES FINANCIEROS .....	50
<b>FIGURA 7</b> IDENTIFICACIÓN DE UN ANÁLISIS DE RENTABILIDAD FINANCIERA.....	51
<b>FIGURA 8</b> FRECUENCIA DE EVALUACIONES PERIÓDICAS DE CARÁCTER FINANCIERO .....	52
<b>FIGURA 9</b> IDENTIFICACIÓN DEL MARGEN DE UTILIDAD.....	53
<b>FIGURA 10</b> IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA REDUCIR COSTOS .....	54
<b>FIGURA 11</b> IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE ESTRATEGIAS PARA REDUCIR COSTOS .....	55
<b>FIGURA 12</b> VERIFICACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS INGRESOS DE LA EMPRESA .....	56
<b>FIGURA 13</b> IDENTIFICACIÓN DE INVERSIONES QUE GENERAN MAYOR RENTABILIDAD FINANCIERA PARA LA EMPRESA .....	57
<b>FIGURA 14</b> IDENTIFICACIÓN DEL PERDIDO EN QUE SE TOMAN DECISIONES FINANCIERAS ESTRATÉGICAS .....	58
<b>FIGURA 15</b> IDENTIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DE PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA RIESGOS FINANCIEROS .....	59
<b>FIGURA 16</b> COMPARACIÓN DE MODELO DE RENTABILIDAD ACTUAL VS RENTABILIDAD CON ESTRATEGIA .....	86

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1</b> OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	43
<b>TABLA 2</b> PRESUPUESTO DE ELABORACIÓN DE TESIS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA .	47
<b>TABLA 3</b> IDENTIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DE UN PLAN FINANCIERO .....	48
<b>TABLA 4</b> IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS .....	49
<b>TABLA 5</b> IDENTIFICACIÓN DE ANÁLISIS DE RENTABILIDAD FINANCIERA.....	50
<b>TABLA 6</b> PERIODO DE EVALUACIONES FINANCIERAS .....	51
<b>TABLA 7</b> MEDICIÓN DEL MARGEN DE UTILIDAD DEL NEGOCIO .....	52
<b>TABLA 8</b> VERIFICACIÓN DE EXISTENCIA DE ESTRATEGIAS PARA REDUCIR COSTOS.....	53
<b>TABLA 9</b> IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE ESTRATEGIAS PARA REDUCIR COSTOS.....	54
<b>TABLA 10</b> IDENTIFICACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LOS INGRESOS DE LA EMPRESA .....	55
<b>TABLA 11</b> INVERSIONES QUE GENERAN RENTABILIDAD FINANCIERA.....	56
<b>TABLA 12</b> PERIODO PARA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS ESTRATÉGICAS .....	57
<b>TABLA 13</b> IDENTIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA RIESGOS FINANCIEROS .....	58
<b>TABLA 14</b> INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA CARDEDEU, S.A. DE C.V. ....	61
<b>TABLA 15</b> ANÁLISIS FORTALEZA, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS .....	62
<b>TABLA 16</b> ANÁLISIS DE PROYECCIONES EJERCICIO 2025 .....	63
<b>TABLA 17</b> ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL .....	64
<b>TABLA 18</b> ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADO .....	68
<b>TABLA 19</b> ESTRUCTURA DE INDICADORES DE LIQUIDEZ .....	69
<b>TABLA 20</b> ESTRUCTURA DE LOS INDICADORES DE SOLVENCIA .....	70
<b>TABLA 21</b> ESTRUCTURA DE INDICADORES DE RENTABILIDAD .....	72
<b>TABLA 22</b> ESTRUCTURA DE INDICADORES DE LIQUIDEZ .....	73
<b>TABLA 23</b> ESTRUCTURA DE PROYECCIONES FINANCIERAS .....	74
<b>TABLA 24</b> ESTRUCTURA DE ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA ESTADO DE RESULTADO .....	76
<b>TABLA 25</b> ESTRUCTURA DE ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA BALANCE GENERAL .....	77
<b>TABLA 26</b> ESTRUCTURA DE INDICADORES DE RENTABILIDAD .....	79
<b>TABLA 27</b> ESTRUCTURA DE BALANCE GENERAL CON ESTRATEGIAS PARA RENTABILIDAD.....	83
<b>TABLA 28</b> ESTRUCTURA DE ESTADO DE RESULTADO PROFORMA CON ESTRATEGIAS PARA RENTABILIDAD.....	85
<b>TABLA 29</b> ESTRUCTURA DE INDICADORES DE RENTABILIDAD CON MEJORAS.....	86

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el entorno empresarial se caracteriza por una alta competitividad, cambios constantes en los mercados y la necesidad de que las organizaciones implementen estrategias financieras sólidas que aseguren su permanencia en el tiempo. La industria hotelera salvadoreña, en particular, ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, impulsado por políticas gubernamentales que favorecen la inversión turística y por un clima de mayor seguridad que motiva la llegada de visitantes nacionales y extranjeros.

Dentro de este contexto, la empresa CARDEDEU, S.A. de C.V., ubicada en San Salvador Centro y reconocida por su aporte al sector hotelero y gastronómico, se ha consolidado como una marca innovadora, con una oferta diversificada que incluye hoteles, restaurantes y espacios para eventos. Sin embargo, pese a su crecimiento y a su posicionamiento en el mercado, la compañía no cuenta con un plan financiero estructurado que le permita administrar de forma óptima sus recursos, anticipar riesgos y potenciar la rentabilidad de manera sostenible.

El presente trabajo de investigación es desarrollar un plan financiero para optimizar la rentabilidad en la empresa CARDEDEU, S.A. de C.V., ubicada en San Salvador Centro.

En el capítulo I, se expone la situación actual de la empresa CARDEDEU, S.A. de C.V., dentro del contexto de la industria hotelera en El Salvador. Se describe la problemática principal relacionada con la ausencia de un plan financiero estructurado y se plantea la interrogante central de la investigación. Además, se presentan los objetivos, la justificación, los límites y alcances del estudio, que fundamentan la necesidad de diseñar un plan financiero que optimice la rentabilidad de la organización.

En el capítulo II, se desarrolla la base conceptual y teórica que sustenta la investigación. Se revisan antecedentes relacionados con la planificación financiera y la rentabilidad empresarial, además de las particularidades del sector hotelero salvadoreño. Se abordan teorías, conceptos clave y herramientas de análisis financiero, tales como el FODA, ratios financieros y proyecciones, que sirven de soporte metodológico para la propuesta del plan financiero.

En el capítulo III, describe el enfoque, diseño y tipo de investigación empleados, así como las técnicas e instrumentos utilizados para recolectar y analizar la información. Se detallan la población y muestra objeto de estudio, los procedimientos de recolección de datos y las consideraciones éticas. Asimismo, se presenta el cronograma y presupuesto del proyecto, garantizando la validez y confiabilidad del proceso investigativo.

En el capítulo IV, se presentan los hallazgos derivados de la aplicación de encuestas, entrevistas y análisis financiero de la empresa. Se muestran los resultados obtenidos sobre la situación actual de CARDEDEU, identificando debilidades críticas como la baja rentabilidad y el alto nivel de endeudamiento. A partir de estos resultados, se formula una propuesta de plan financiero con estrategias concretas orientadas a mejorar la liquidez, optimizar recursos y aumentar la rentabilidad de la empresa.

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

### **1.1 Situación problemática y delimitación**

En El Salvador el rubro de hotelería ha aumentado debido a la demanda generada por diferentes factores del país, entre estos factores el más relevante es el clima de seguridad que se mantiene actualmente, por las políticas del actual gobierno. Este servicio hotelero es proporcionado por el sector privado, por lo que, los inversionistas optan por invertir en este rubro hotelero.

En el caso de CARDEDEU, S.A. de C.V., es un grupo hotelero salvadoreño conocido por una cartera diversa de hoteles de diseño. La marca surgió del deseo de crear hoteles que no sólo muestren a los turistas la verdadera cultura, sino también ampliar experiencias, vida nocturna, eventos, restaurantes y bares para los locales y visitantes. Cada uno de los hoteles del equipo de Cardedeu Hospitality Group (CHG) es único, independiente y está ubicado en lugares privilegiados de nuestro país.

La industria hotelera se rige por las políticas y criterios emanados por el Estado de El Salvador, las cuales son reguladas en el marco del derecho administrativo. Un ejemplo de ello es la creación de la “Ley de Turismo”, “Ley de Fomento de la Industria Turística” dicha ley tiene como objeto el fomento de la industria turística como: hoteles, restaurantes, agencias de viajes y otros similares que tengan finalidad de un servicio turístico.

La empresa ha demostrado un crecimiento constante en los últimos años sin un plan financiero robusto. A pesar de los resultados positivos, la falta de un plan financiero adecuado podría comprometer la continuidad del negocio dificultando la optimización de inversiones, costos

y las tomas de decisiones estratégicas. Sin una guía clara la empresa corre el riesgo de enfrentar problemas financieros.

### **Delimitación Teórica**

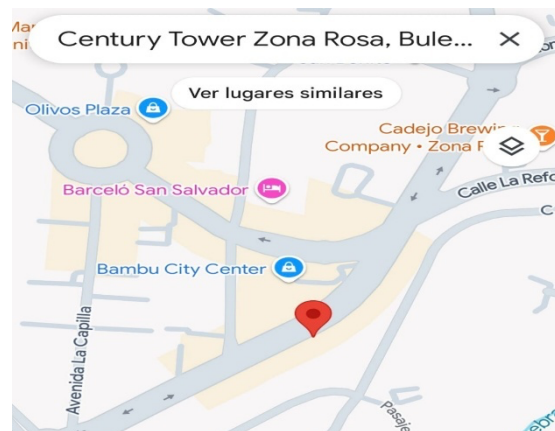
El presente trabajo de investigación toma en cuenta información de investigaciones realizadas sobre la misma problemática en años recientes, referente a la elaboración de planes financieros para mejorar el rendimiento de las empresas; se ponen en práctica los conocimientos adquiridos en la Maestría en Administración Financiera para poder proponer soluciones viables y acordes a la necesidad de la empresa en estudio; se consideran los sitios web que contienen información verídica y real de la situación en el país y en otras economías; además toma en cuenta la información recabada mediante nuestra experiencia en las visitas a CARDEDEU, San Salvador.

### **Delimitación Espacial**

La investigación se llevó a cabo en El Salvador, San Salvador, del municipio de San Salvador centro en la empresa CARDEDEU, S.A DE C.V, como podemos ver en la Figura 1, clasificada como PYME del sector servicio HOTELERO.

### **Figura 1**

*Ubicación real de la empresa*



Nota: Ubicación en Google Maps

## **Delimitación Temporal**

La investigación se realizó en el periodo comprendido de marzo a septiembre de 2025.

## **1.2 Enunciado del problema**

¿La elaboración de un plan financiero permitirá optimizar la rentabilidad de la empresa CARDEDEU, SA DE C.V.?

## **1.3 Preguntas de Investigación**

### **Pregunta General**

¿Como puede ayudar la implementación de un plan financiero para optimizar la rentabilidad en la empresa CARDEDEU, S.A. DE C.V.?

### **Preguntas Específicas**

- ¿Qué beneficios aportará la implementación de un plan financiero a la empresa CARDEDEU, S.A. DE C.V.?
- ¿Cuál sería el plan financiero idóneo que permita a la empresa CARDEDEU, S.A. DE C.V. optimizar la rentabilidad?
- ¿Qué estrategias deben de implementarse para que la empresa CARDEDEU, S.A. DE C.V. Posea una rentabilidad sostenible?

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Elaborar un plan financiero para optimizar la rentabilidad de la empresa CARDEDEU, S.A DE C.V. ubicada en el municipio de San Salvador Centro.

## **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación financiera identificando puntos críticos y áreas con potencial de mejora para la empresa CARDEDEU, S.A DE C.V.
- Elaborar un plan financiero basado en un diagnóstico con la finalidad de optimizar la rentabilidad de la empresa CARDEDEU, S.A DE C.V.

## **1.5 Justificación**

Las grandes empresas permanecen en el tiempo porque elaboran y aplican planes financieros para corto y largo plazo; la planificación financiera les permite anticiparse al futuro y tomar las medidas correctivas necesarias para que los eventos no afecten negativamente a la empresa.

Estas empresas a lo largo del tiempo se extienden y van creando empresas pequeñas para en un futuro obtener el nivel que ya poseen sus otras inversiones y hacer competencia a su nivel para permanecer en la industria hotelera, pero al momento de iniciar estos pequeños hoteles tienen limitantes por que deben de expandirse y generalmente dependen de la Gerencia General y no poseen un departamento propio de finanzas.

Con la investigación se logrará los siguientes beneficios: El Hotel: contará con una herramienta que le permita ejecutar el plan financiero; Gerente: tendrá una guía para la toma de decisiones y al mismo tiempo como herramienta de control; Inversionistas: Maximizará el rendimiento de su capital; Empleados: La rentabilidad de la empresa, asegura su permanencia y por ende los empleados y demás, resulta en mayores beneficios económicos a los empleados como: aumento de salarios, prestaciones adicionales; Sociedad: Los Hoteles son fuentes de empleo, dinamizan la economía; A los académicos: servirá como fuente de consulta para futuras

investigaciones en la misma área; Grupo investigador: Tanto individual como grupal permitirá profundizar el tema y desarrollar habilidades en el área de investigación.

## **1.6 Límites y alcances**

### **Límites**

**Limitaciones de datos:** Por razones de privacidad o confidencialidad, no se tuvo acceso a ciertos datos que podrían haber enriquecido el análisis.

**Limitaciones temporales:** El tiempo disponible para realizar la investigación puede ser limitado; así mismo el tiempo que los directivos posean para proporcionar la información necesaria, lo que podría afectar la realización de una investigación más exhaustiva de la problemática que se está tratando.

**Limitaciones de recursos:** Los recursos financieros y humanos disponibles pueden ser limitados o pueden presentarse problemas de fuerza mayor como lo son los problemas de salud que nos puedan retrasar algún día lo planificado.

### **1.6.2 Alcances**

**Análisis de la situación financiera actual:** Este alcance implica examinar en detalle las finanzas actuales de CARDEDEU, S.A. DE C.V.. Esto incluye estados financieros, flujos de efectivo, balances y otros documentos financieros relevantes, con usos exclusivamente académicos.

**Identificación de áreas de mejora:** Se pretende investigar y analizar las áreas específicas en las que la rentabilidad de CARDEDEU podría mejorarse. Esto puede incluir la identificación de costos innecesarios, áreas de baja eficiencia y oportunidades de crecimiento desaprovechadas.

**Desarrollo de estrategias financieras:** Se podrían explorar diferentes estrategias y enfoques para mejorar la rentabilidad del Hotel esto puede incluir la diversificación de ingresos, la reducción de costos, la optimización de precios, entre otros.

**Evaluación de riesgos financieros:** Es importante analizar los riesgos financieros que enfrenta el hotel y cómo estos pueden afectar su rentabilidad. Además, podemos incluir riesgos como la volatilidad del mercado, la exposición a la deuda, entre otros.

**Formulación de un plan financiero detallado:** Basándose en los hallazgos de la investigación, se debe desarrollar un plan financiero que incluya objetivos financieros claros y estrategias para alcanzar esos objetivos.

**Consideración de factores externos:** La investigación financiera también debe tener en cuenta factores externos que pueden afectar la rentabilidad del Hotel, como cambios en la economía local o nacional, regulaciones gubernamentales, competencia en el mercado, entre otros.

**Recomendaciones específicas:** La investigación debe concluir con recomendaciones específicas y prácticas para mejorar la rentabilidad de CARDEDEU, S.A. DE C.V., basadas en los hallazgos y análisis realizados durante la investigación.

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

A continuación, se muestra cuál es la visión que se tiene para orientar el trabajo, así como algunos elementos que se consideraron relevantes para el avance y resultados, a través de la exposición de algunos conceptos y teorías sobre la planificación financiera, así como información relevante de la empresa y su situación actual.

### **2.1 Antecedentes del Problema**

#### **Generalidades**

Actualmente, el desarrollo más rápido de toda la industria hotelera, en los últimos años ha sido el crecimiento de las franquicias, técnica que ha permitido a los inversionistas independientes establecer su propio negocio, arrancando con una buena probabilidad de éxito.

La razón es que las empresas transnacionales hoteleras – Hilton, Holiday Inn, Camino Real Intercontinental, entre otros- ya poseen una campaña publicitaria desarrollada y denotan una imagen de prestigio

La gestión financiera en la actualidad se ha convertido en una de las principales herramientas estratégicas utilizadas dentro de una empresa, ésta herramienta busca cumplir con su principal objetivo que es la administración, planeación y control de los recursos financieros con los que cuenta la misma, pretendiendo maximizar su beneficio y riqueza a corto y largo plazo, para poder generar un crecimiento tanto organizacional como un crecimiento sostenido dentro del mercado en el que se encuentra.

Mediante esta administración se pretende obtener la planeación de los recursos económicos para que su aplicación sea de la forma óptima posible, garantizando un alto grado de consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

### **Información General sobre la Empresa**

CRDEDEU, S.A. DE C.V., actualmente conocida como Cardedeu Hospitality Group, es una empresa salvadoreña dedicada al sector hotelero y gastronómico, fue fundada el 16 de marzo de 2013, y desde entonces ha logrado expandir sus servicios dentro de la industria, en diferentes modalidades según las necesidades de sus clientes. Entre sus principales desarrollos están:

Un complejo hotelero frente al Lago de Coatepeque que incluye hoteles, restaurantes y actividades acuáticas. La apertura en 2025 del Hotel Cardedeu Centro Histórico en San Salvador habitaciones de lujo y servicios gastronómicos como en el restaurante Silvestre Café & Bistró en San Benito, con ambiente inspirado en selva tropical urbana.

La empresa se distingue por su compromiso con ofrecer experiencias únicas combinando confort, gastronomía local y actividades recreativas, con una visión regional para promover la cultura salvadoreña y contribuir al desarrollo económico local.

Son especialistas en operar el servicio de administración de personal para el servicio de hospedaje y equipamiento de eventos sociales y corporativos. Con una experiencia de más de 10 años destacando dentro de sus servicios en las temporadas altas de turistas sus principales hoteles

fuera de la ciudad y para los eventos corporativos en las temporadas bajas cuando los clientes están enfocados en el ámbito laboral.

## Figura 2

*Instalaciones Hotel CARDEDEU, Lago de Coatepeque, Santa Ana, El Salvador*



## 2.2 Teoría y conceptos básicos

**Planeación:** Es el proceso mediante el cual se establece objetivos empresariales, premisas acerca del ambiente en el cual han de cumplirse, curso de acción para alcanzar los objetivos y evaluar la retroalimentación del desempeño. La planeación es un pilar fundamental de la administración, permite establecer objetivos, definir estrategias y anticipar posibles escenarios para optimizar recursos y minimizar riesgos. (Welsh, 2005)

**Finanzas:** Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. En el contexto de una empresa las finanzas implican las decisiones: Cómo incrementar el dinero de los inversionistas, como invertir el dinero para generar una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la organización. El conocimiento de las técnicas de un buen análisis financiero no solo le ayudara a tomar mejores decisiones financieras, sino que también le ayudara a comprender las consecuencias de las decisiones financieras que tome. (Gitman, Principios de administracion financiera, 2012)

**Rentabilidad:** La rentabilidad es una medida relativa de las utilidades, es la comparación de las utilidades neta obtenidas en la empresa con las ventas (rentabilidad o margen de utilidad neta sobre ventas), con la inversión realizada (rentabilidad económica o del negocio), y con los fondos aportados por sus propietarios (rentabilidad financiera). Buscar una mayor rentabilidad económica o del negocio suele ser el objetivo de muchas empresas, debido a que con la misma estructura que posee pueda generar mucha más ganancia, haciendo una disminución de los activos o incrementando el nivel de ventas con los mismos activos disponibles. (Morillo, 2001)

### **Planificación Financiera**

La planeación financiera es una técnica de la administración financiera con el objetivo de evaluar, conocer y proyectar la vida futura de una organización u empresa, visualizando los resultados con anticipación ayudando a los financieros u gerentes a tomar decisiones informadas. Existen diferentes herramientas financieras para realizar los análisis y estas dependerá del autor que las ejecute y el tipo o rubro de empresa que se analice. (Robles Roman, 2012)

La planificación financiera es importante para las organizaciones, porque permite crear una base de información de las operaciones, brindando una ruta que guía, coordina y controla las acciones de la empresa para lograr sus objetivos estratégicos, es por razón que se debe de mantener en constante actualización. (Puente, 2017)

El plan financiero es un documento que debe de estar alineado con su misión, visión y objetivos estratégicos, es por lo que antes de realizar un plan financiero a una organización es

importante conocer su funcionamiento y filosofía para evitar una discrepancia y estar en perfecta sintonía.

Muchas organizaciones en pleno siglo XXI no utilizan la planificación financiera, por lo que sus organizaciones no tienen previsto el futuro llevándolas a las derivas. Esto provoca que enfrenten incertidumbre económica, dificultades para gestionar sus recursos y una menor capacidad de reacción ante imprevistos. La falta de planificación financiera también puede generar problemas de liquidez, endeudamiento excesivo, baja rentabilidad y una toma de decisiones basada en la improvisación en lugar de datos y análisis financieros.

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, globalizado y dinámico, contar con una planificación financiera adecuada es clave para garantizar la estabilidad, rentabilidad y continuidad de la organización. Esta técnica o herramienta permite proyectar ingresos y gastos, identificar riesgos y oportunidades, así como establecer estrategias para optimizar el uso de los recursos disponibles.

### **Objetivos de la planificación financiera**

El plan financiero tiene como principal objetivo analizar la viabilidad financiera futura de un proyecto empresarial. Además, el plan financiero busca cumplir los objetivos estratégicos con el menor riesgo posible para permanecer y competir en el mercado, enfocándose en incrementar la rentabilidad de la organización. (IRUARRIZAGA, 2022)

Un plan financiero adecuado y dinámico generará valor agregado a la organización ya que tendrá la guía puntual de cómo actuar en diferentes escenarios. El no tener una planificación financiera en muchas ocasiones es traducido en la quiebra de una empresa o asumir un alto costo de recuperación.

### **Etapas de la planificación Financiera**

Para realizar un plan financiero a una organización que genere estabilidad y confiabilidad debe de seguir minuciosamente diferentes etapas; definición de objetivos, estos deben de ir alineados a la filosofía de la empresa, análisis de la situación de la organización, debe de realizarse un estudio interno y externo para diagnosticar el estado de la empresa, encontrándonos así oportunidades o amenazas que dependerá de los resultados de los análisis para implementar estrategias para aprovechar dicha oportunidad y evitar o administrar todas aquellas amenazas identificadas dándole un control y seguimiento constante. (Paredes-Chacin J. , 2017) Ver figura 3

### **FIGURA 3**

*Elementos de la planificación financiera*



Nota. Adaptado de (Paredes-Chacin, 2017)

## **Elementos de la planificación Financiera**

Al realizar un plan financiero a una organización debe sustentarse en la filosofía, la estrategia, misión y visión, serán estos los pilares fundamentales sobre los cuales se determinará el concepto del negocio y camino a seguir, garantizando la concordancia con la planificación financiera. En la gestión financiera existen diferentes tipos de herramientas que se llevan a cabo para realizar una planificación financiera en las que se mencionaran algunas a continuación:

### **Análisis FODA**

Las siglas FODA provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats); Que en español hace referencia a, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Tomando en cuenta las etapas de la planificación financiera una de ellas es definir la situación actual de la empresa, cuáles son sus fortalezas, sus oportunidades, sus debilidades, sus amenazas. El análisis FODA es una herramienta que nos permite evaluar la condición actual para encontrar áreas de mejora logrando así desarrollar estrategias.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los puntos fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa. También es una herramienta que permite una perspectiva general de la situación estratégica de una organización. (Sarli, 2015)

Identificar las fortalezas permite a las organizaciones potenciar los recursos y capacidades que le otorgándole ventaja competitiva en el mercado, mientras que reconocer las debilidades ayuda a diseñar planes de mejora para mantener la continuidad del negocio. Asimismo, el análisis

de oportunidades facilita la identificación de factores externos que pueden impulsar el crecimiento y sostenibilidad, y el reconocimiento de amenazas permite anticiparse o conocer los riesgos que podrían afectar la estabilidad de la organización.

## **Ratios Financieros**

Los ratios financieros o razones financieras son el resultado de la comparación entre dos cuentas de los estados financieros, lo cual nos brindara la información relativa de una cuenta con respecto a otra, dependiendo de lo que se quiere medir puede ser expresada en valores monetarios o porcentuales. Las razones financieras permiten identificar o detectar dificultades financieras y aplicar métodos correctivos. (Andrade Pinelo, 2017)

Las razones financieras son una herramienta que permite evaluar la situación financiera actual de una organización y además establecer estimaciones y resultados de acuerdo con su comportamiento. Dentro del mundo de las finanzas existen un repositorio inmenso de diferentes razones financieras el uso de estas dependerá del tipo de empresa y el financiero que este evaluando dicha empresa. A continuación, se mencionará la categoría o clasificación de las razones financieras:

Las razones financieras se pueden clasificar en cinco categorías: liquidez, apalancamiento financiero, cobertura, actividad y rentabilidad. Cada una proporciona información clave sobre distintos aspectos de la empresa, pero ninguna es suficiente por sí sola para evaluar su situación financiera. Un análisis completo requiere considerar un conjunto de razones y compararlas en

periodos equivalentes para identificar tendencias reales y una amplia experticia en la interpretación de los datos. (Van Horne, 2010)

**Razones de liquidez:** Las razones de solvencia a corto plazo son un grupo cuyo propósito es proporcionar información sobre la liquidez de una empresa, por lo que algunas veces estas razones se conocen como medidas de liquidez. La preocupación primordial es la capacidad de la empresa de pagar sus cuentas a corto plazo sin estrés. En consecuencia, estas razones se enfocan en los activos y los pasivos circulantes. (Ross S. A., 2010)

**Liquidez corriente:** La liquidez corriente, o razón circulante, es uno de los indicadores financieros más conocidos y utilizados por las organizaciones, ya que permite analizar la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Esta ratio se calcula dividiendo el total de activos corrientes entre el total de pasivos corrientes, ofreciendo así una visión general del nivel de solvencia inmediata de la entidad en un periodo determinado, dicho ratio se calcula de la diferente forma:

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

Este indicador financiero al dividir los activos corrientes entre los pasivos corrientes medimos la proporcionalidad que tienen los activos con los pasivos, es por ello que el resultado se puede interpretar en dólares o veces.

**Prueba Acida:** Diversos autores coinciden en que los inventarios representan uno de los activos menos líquidos dentro del activo corriente, ya que su conversión en efectivo no siempre es

inmediata ni segura. Por esta razón, para obtener una medida más precisa de la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, se emplea un indicador financiero alternativo a la razón circulante. Este indicador, conocido como prueba ácida o razón rápida, se calcula de manera similar a la razón de liquidez, pero excluye los inventarios del total de activos corrientes, proporcionando así una visión más conservadora de la liquidez empresarial. A continuación, se presenta el cálculo.

$$\text{Razon Rapida} = \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

**Capital de trabajo neto:** El capital de trabajo neto representa la diferencia entre los activos y los pasivos corrientes de una empresa, y constituye un indicador clave para evaluar su salud financiera a corto plazo. Este concepto refleja los recursos disponibles para cubrir las obligaciones inmediatas y operar con normalidad en el ciclo operativo. Un capital de trabajo positivo sugiere que la organización cuenta con suficientes activos líquidos para atender sus compromisos, mientras que un valor negativo podría indicar posibles dificultades para cubrir sus deudas de corto plazo.

$$\text{Capital de trabajo neto} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

**Razones de apalancamiento Financiero:** El propósito de las razones de solvencia a largo plazo es abordar la capacidad a largo plazo de la empresa de cumplir con sus obligaciones o, de manera más general, su apalancamiento financiero. Estas razones a menudo se llaman razones de apalancamiento financiero, o tan sólo razones de apalancamiento. (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010)

**Razón de la deuda total:** La razón de la deuda total es un indicador financiero que mide qué proporción de los activos de una empresa ha sido financiada mediante obligaciones con terceros. Esta ratio considera todas las deudas, sin importar su plazo o el tipo de acreedor. Se calcula dividiendo el total de pasivos entre el total de activos, lo que permite evaluar el nivel de apalancamiento financiero de la organización. Un valor elevado puede implicar mayor riesgo financiero, mientras que uno bajo sugiere una estructura más conservadora.

$$Deuda\ Total = \frac{Total\ Pasivos}{Total\ Activos}$$

**Multiplicador de capital:** El multiplicador de capital es un indicador financiero que muestra el grado en que una empresa utiliza financiamiento externo en relación con su capital propio. Se calcula dividiendo el total de activos entre el patrimonio, y refleja el nivel de apalancamiento financiero. Un multiplicador alto indica que la empresa depende en mayor medida de deuda para financiar sus activos, mientras que un valor bajo sugiere una estructura financiera más respaldada por recursos propios.

$$Deuda\ Total = \frac{Total\ de\ Activos}{Patrimonio}$$

**Razones de operación:** El propósito de las razones de operación es evaluar qué tan eficientemente una empresa utiliza sus activos para generar ventas. Para ello, se pone especial atención en dos componentes clave del activo corriente: el inventario y las cuentas por cobrar. Estos elementos son fundamentales, ya que su rotación y gestión impactan directamente en la capacidad operativa y en el flujo de efectivo de la organización.

**Rotación de inventario:** La rotación de inventario es un indicador financiero que permite medir la eficiencia con la que una empresa gestiona y renueva sus existencias en un periodo determinado. Se calcula dividiendo el costo de ventas entre el inventario promedio, y su resultado indica cuántas veces el inventario fue vendido o utilizado durante ese tiempo.

$$\text{Rotacion de inventarios} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

**Rotación de cuentas por pagar:** La rotación de cuentas por pagar es un indicador que evalúa la rapidez con la que una empresa liquida sus obligaciones con proveedores. Se calcula dividiendo las compras a crédito entre el promedio de cuentas por pagar, y su resultado muestra cuántas veces se pagan las deudas comerciales en un periodo determinado.

$$\text{Rotacion de cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras al credito}}{\text{Promedios de cuentas por pagar}}$$

**Rotación de cuentas por cobrar:** La rotación de cuentas por cobrar es un indicador financiero que mide la eficiencia con la que una empresa recupera el dinero de sus ventas a crédito. Se calcula dividiendo las ventas a crédito entre el promedio de cuentas por cobrar, y su resultado refleja cuántas veces, en un periodo determinado, la empresa convierte sus cuentas por cobrar en efectivo.

$$\text{Rotacion de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas al credito}}{\text{Promedios de cuentas por cobrar}}$$

**Razones de rentabilidad:** Las tres medidas que se explican en esta sección quizá sean las más conocidas y utilizadas de todas las razones financieras. En una u otra forma, su propósito es medir el grado de eficiencia con que la empresa utiliza sus activos y con cuánta eficiencia

administra sus operaciones. El enfoque en este grupo está en la línea base, la utilidad neta. (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010).

**Margen Neto o Rentabilidad del negocio:** El margen de utilidad es un indicador financiero que permite conocer qué porcentaje de las ventas totales representa la ganancia neta obtenida por una empresa. Este ratio se calcula dividiendo la utilidad neta entre los ingresos por ventas y multiplicando el resultado por 100 para expresarlo como porcentaje. Un margen elevado indica una mayor eficiencia en la gestión de costos y gastos, mientras que un margen bajo puede reflejar dificultades para convertir las ventas en beneficios reales.

$$\text{Rentabilidad del negocio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos Por Ventas}}$$

**Rentabilidad Sobre Activos:** Rendimiento sobre los activos (ROA), es un indicador financiero que mide la capacidad de una empresa para generar utilidades a partir del total de sus activos. Se calcula dividiendo la utilidad neta entre los activos totales, y su resultado expresa cuán eficientemente se están utilizando los recursos disponibles para producir ganancias.

$$\text{Rentabilidad sobre activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}}$$

**Rentabilidad sobre capital:** Retorno sobre el patrimonio (ROE), es un indicador que mide la rentabilidad que una empresa genera sobre los recursos aportados por sus accionistas. Se obtiene dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio total, y su resultado muestra qué tan efectiva ha sido la empresa en generar beneficios a partir del capital propio.

$$\text{Rendimiento sobre capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Recursos Aportados}}$$

### **2.2.7 Análisis vertical o estático**

Es una herramienta o técnica financiera que consiste en abstraer los montos absolutos de los estados financieros la magnitud o peso relativos de las cifras expresadas como porcentaje de alguna cuenta o partida, comparando las cifras de un solo periodo en forma vertical. Es decir, consiste en encontrar la participación de una o varias cuentas con referencia a una cuenta mayor. (Puerta Guardo, 2018)

Este análisis nos ayuda a obtener la estructura de los estados financieros mostrando la relevancia de cuentas, además ayuda a evaluar los cambios significativos de las cuentas permitiendo plantear nuevas políticas para controlar dichas cuentas. Esta herramienta permite comparar diferentes organizaciones independientemente de su tamaño.

El análisis vertical permite la comparación entre diferentes empresas sin importar su tamaño porque expresa cada partida financiera como un porcentaje de un total común dentro del mismo estado financiero. En el estado de resultados, por ejemplo, cada rubro se presenta como un porcentaje de las ventas, mientras que, en el balance general, cada cuenta se expresa en relación con el total de activos, pasivos o patrimonio. Esto hace que las diferencias en magnitud o volumen de operaciones entre empresas no afecten el análisis, permitiendo evaluar su estructura financiera de manera proporcional y comparable.

### **2.2.8 Análisis horizontal o dinámico**

Es una técnica para evaluar una serie de datos de los estados financieros a lo largo de un periodo de tiempo, por ello también se considera un análisis dinámico, puesto que analiza la

evolución de la empresa a lo largo del tiempo, lo que permite estimar tendencias y efectuar en base a ellas proyecciones futuras. (Puerta Guardo, 2018)

El análisis horizontal es una herramienta que permite evaluar y conocer la evolución financiera de una empresa a lo largo del tiempo, ya que muestra cómo han cambiado los valores de las cuentas en los estados financieros de un período a otro (normalmente se utilizan más de 3 años). En lugar de analizar cifras absolutas, este método calcula el crecimiento o disminución de cada partida en términos porcentuales, lo que facilita la identificación de tendencias, patrones y posibles áreas de riesgo o mejora.

Gracias al análisis horizontal es posible medir el desempeño financiero de la empresa de los últimos periodos, resaltando los cambios más significativos en las cuentas principales, permitiendo así a los financieros o gerentes tomar las mejores decisiones estratégicas para mejorar la rentabilidad de la organización.

### **2.2.9 Pronóstico de Estados Financieros**

Los estados financieros proyectados son una herramienta crucial para la planificación y toma de decisiones dentro de una empresa, ya que permiten anticipar el desempeño económico y financiero en un futuro.

Todos los métodos para calcular los estados proforma se basan en la creencia de que las relaciones financieras reflejadas en los estados financieros pasados de la firma no cambiarán en el siguiente periodo. Se requieren dos entradas para elaborar los estados proforma: 1. Los estados

financieros del año anterior y 2. El pronóstico de ventas del año siguiente. Además, se deben hacer varias suposiciones.

A diferencia de los estados financieros tradicionales, los proyectados incorporan suposiciones sobre factores externos, como las condiciones del mercado o cambios en la estrategia de la empresa. La precisión de estos estados dependerá en gran medida de la calidad de las predicciones realizadas, lo que implica un análisis profundo de las tendencias pasadas y las expectativas.

Las empresas utilizan estos estados como una herramienta para la gestión de riesgos, ya que facilitan la identificación de posibles dificultades financieras antes de que ocurran. Además, los estados proforma son fundamentales para los procesos de planificación a largo plazo, ya que permiten al equipo directivo simular distintos escenarios y tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos, la expansión o la necesidad de ajustar sus estrategias operativas. (Gitman, Principios de administración financiera, 2012)

### **2.3 Marco Jurídico**

Se presentan algunas leyes y normativas que rigen la actividad de las empresas con actividad hotelera, en El Salvador.

**Ley de Turismo:** Esta ley regula las actividades turísticas en El Salvador, promoviendo el desarrollo, la sostenibilidad y la competitividad del sector. Algunas de las áreas que cubre son:  
Regulación de los establecimientos turísticos: Incluye los hoteles, moteles, posadas, restaurantes

y otros servicios relacionados con el turismo. Licencias y permisos: Establece los requisitos y procedimientos para que las empresas hoteleras obtengan los permisos para operar legalmente. (Decreto Legislativo No. 111, 2005)

**Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR):** Esta ley regula los impuestos sobre la renta de las empresas en El Salvador, incluidas las empresas hoteleras. Afecta las finanzas de los hoteles de las siguientes maneras: Obligación de pago de impuestos: Los hoteles deben declarar sus ingresos y pagar el impuesto sobre la renta según las ganancias obtenidas. Determinación de la base imponible: Los hoteles deben calcular sus ingresos y gastos de acuerdo con las disposiciones establecidas, lo que incluye la deducción de ciertos gastos operativos. Requisitos contables: Los hoteles deben llevar registros contables que sean auditables y cumplir con las normativas fiscales relacionadas con la declaración de impuestos. (Diario Oficial 111, 1992)

**Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA):** El Impuesto al Valor Agregado (IVA) es otro impuesto relevante para los hoteles en El Salvador: Tasa del IVA: Los hoteles deben cobrar un IVA del 13% en la venta de servicios como alojamiento, alimentos, bebidas, y otros servicios turísticos. Declaración y pago del IVA: Los hoteles tienen la obligación de declarar y pagar el IVA sobre las ventas de servicios que ofrecen. Esto afecta directamente la gestión financiera y la planificación fiscal de la empresa. Exenciones: Existen ciertas exenciones para algunos servicios turísticos específicos. Por ejemplo, los servicios de alojamiento a clientes extranjeros podrían estar exentos de IVA bajo condiciones específicas. (Diario Oficial 143, 1992)

**Ley de Regulación del Sistema Financiero:** Aunque no está dirigida exclusivamente al sector hotelero, esta ley regula el sistema financiero en general, incluyendo la gestión de créditos y los servicios bancarios a los que pueden acceder las empresas hoteleras. Algunos aspectos clave: Créditos y financiamiento: Los hoteles pueden acceder a líneas de crédito o financiamiento por parte de bancos y otras instituciones financieras reguladas por esta ley. Cumplimiento de requisitos: Para acceder a crédito, los hoteles deben cumplir con los requisitos establecidos por las entidades financieras y la Superintendencia del Sistema Financiero, que incluyen la presentación de estados financieros y otros documentos. (Decreto Legislativo No. 592, 2011)

**Ley de Transparencia Fiscal y Lucha contra el Lavado de Dinero:** Esta ley busca prevenir el lavado de dinero y garantizar la transparencia fiscal en todas las actividades económicas en El Salvador. Afecta las finanzas de los hoteles de las siguientes maneras: Obligaciones de reporte: Las empresas hoteleras deben reportar transacciones sospechosas o inusuales a las autoridades correspondientes. Normas sobre pagos en efectivo: Los hoteles deben cumplir con regulaciones sobre pagos en efectivo, especialmente cuando se superan ciertos montos, con el fin de evitar el lavado de dinero. (Decreto No. 1100, 2022)

## **2.4 Contextualización**

Esta investigación se realizó en El Salvador, departamento de San Salvador, en la empresa CARDEDEU S.A. de C.V. constituida en día 13 de marzo 2013, conforme a las leyes de la República de El Salvador. Una empresa con más de 10 años en el mercado nacional. La empresa tiene como actividades principales la hostelería y servicios de preparación de comida.

Se contextualizó el tema abordado, profundizando en la aclaración de aspectos relevantes vinculados al proyecto de diseño de un plan financiero para optimizar la rentabilidad en la empresa CARDEDEU, S.A. de C.V. En este sentido, se identificaron los factores que motivaron la implementación del proyecto. Al contar con información precisa y oportuna, fue posible establecer las bases estratégicas que, de manera progresiva, permitieron que dicha información se utilizara como herramienta de análisis, contribuyendo así a la toma de decisiones dentro de la organización.

La investigación diseña un plan financiero que analiza los estados financieros, propone medidas para mejorar el rendimiento económico y establece objetivos claros para fomentar el crecimiento sostenible, garantizando una gestión eficiente y la rentabilidad a largo plazo de la organización.

## **CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO**

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

La investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque mixto, integrando tanto elementos cuantitativos como cualitativos. Esta decisión metodológica respondió a la necesidad de obtener una comprensión más completa y profunda del fenómeno objeto de estudio, ya que se consideró que el análisis de datos numéricos por sí solo no era suficiente para captar todos los matices del contexto financiero de la empresa

### **3.2 Diseño de la investigación**

El enfoque cuantitativo permitió recopilar y analizar datos medibles, con el propósito de responder a cuestionamientos relacionados con la rentabilidad y el desempeño económico. Para ello, se aplicó encuesta estructurada dirigida al personal financiero clave, cuyos resultados fueron procesados mediante herramientas estadísticas.

Por otro lado, el enfoque cualitativo complementó el análisis al permitir una interpretación más contextualizada de la información, facilitando la comprensión de las percepciones, opiniones y experiencias de los informantes. Este componente cualitativo se basó en entrevistas realizadas a actores relevantes dentro del área financiera de la empresa. A través de sus testimonios, fue posible identificar aspectos no cuantificables, pero igualmente relevantes para el análisis integral del desempeño financiero.

Asimismo, se utilizó el método hipotético-deductivo como base del proceso investigativo. Este método permitió partir de hipótesis formuladas a partir del marco teórico y la observación

preliminar del caso de estudio, las cuales fueron puestas a prueba mediante la recopilación de evidencia empírica.

### **3.2.1 Tipo de estudio**

El estudio realizado fue de carácter descriptivo, ya que su principal objetivo fue detallar y caracterizar de manera precisa las variables involucradas en el desempeño financiero de la empresa.

El enfoque descriptivo permitió organizar y sintetizar la información de manera sistemática, lo que facilitó la identificación de patrones, tendencias y aspectos relevantes del comportamiento financiero, contribuyendo así a una mejor comprensión del contexto en el que se desarrollan las decisiones económicas dentro de la organización.

### **Alcance**

El alcance de esta investigación se delimitó a un análisis exhaustivo de los aspectos financieros de la empresa, centrando la atención en los indicadores clave de rentabilidad y desempeño económico durante un periodo determinado. A través del enfoque mixto, se logró una visión integral de la situación financiera de la organización, abarcando tanto datos cuantitativos y cualitativos.

### **3.2.2 Tratamiento de variables o categorías**

La investigación se desarrolló bajo un enfoque observacional, en el cual se realizó un análisis detallado de la información obtenida directamente de la realidad financiera de la empresa

CARDEDEU, S.A. de C.V. No se aplicó ningún tipo de manipulación sobre las variables, sino que se observaron tal como se presentaban en el contexto natural de la organización. Esta estrategia permitió comprender el comportamiento financiero de la empresa a partir de los datos disponibles, sirviendo como base para plantear un plan financiero orientado a mejorar su rentabilidad.

### **3.2.3 Diseño de recolección**

El diseño de la recolección de información que se utilizó en la presente investigación fue de tipo transversal, ya que los datos se obtuvieron en un único momento del tiempo. Esta metodología permitió analizar la situación financiera de la empresa CARDEDEU, S.A. de C.V., Al limitar la recolección a una sola instancia, se logró obtener los datos financieros en el momento del estudio, lo cual fue suficiente para establecer un diagnóstico inicial y proponer un plan financiero orientado a optimizar los recursos y mejorar los niveles de rentabilidad empresarial.

### **Tiempo de la búsqueda de información**

El periodo de búsqueda de información se abordó tanto de manera retrospectiva como actual, ya que en esta investigación se recurrió a conocimientos técnicos recopilados durante el desarrollo del estudio, incluyendo fundamentos previos y aportes recientes. Esto permitió construir una base teórica y práctica sólida, adecuada para el análisis financiero y la formulación del plan propuesto para la empresa CARDEDEU, S.A. de C.V.

### **Contexto de la búsqueda de la información**

La investigación se complementó en el siguiente contexto de la búsqueda de información:

### **a) Campo**

La recolección de información se llevó a cabo a través de los instrumentos de la encuesta, participando personal clave de la empresa CARDEDEU, S.A. de C.V., quienes facilitaron tanto información verbal como documental necesario para el desarrollo del estudio. Se utilizaron los estados financieros de la empresa del año 2021, 2022, 2023, 2024 y parte del 2025, los cuales fueron fundamentales para adaptar los conceptos teóricos a la realidad financiera específica de la organización.

## **3.3 Población y muestra (fuentes de información)**

### **3.3.1. Población o universo**

En el desarrollo de la investigación, se trabajó con una población finita perteneciente a la empresa CARDEDEU, S.A. DE C.V., la cual estuvo conformada por un total de seis personas, incluyendo a un gerente y seis empleados. Esta información correspondió a la estructura organizativa que la empresa reportó con fecha al 30 de marzo de 2025.

### **3.3.2. Muestra**

La muestra se centró en el departamento financiero de la organización, contando con el respaldo del área contable para recopilar información, tanto de los datos financieros actuales como de los correspondientes a años anteriores. Asimismo, se incluyó a la Gerencia General como parte de la muestra, con el propósito de obtener información sobre las metas y proyecciones establecidas. Dado el tamaño reducido de la población, esta misma fue considerada como muestra. En este contexto, se aplicó un muestreo no probabilístico de tipo intencional o decisonal, ya que se seleccionó de forma directa a los participantes clave para el estudio.

## **Unidades de muestra**

Los participantes del estudio son parte del Departamento Financiero de la empresa CARDEDEU, S.A. DE C.V., ya que en esta área se concentraron los principales generadores de la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de investigación**

Es el conjunto de procedimientos y recursos que se emplean como un arte o ciencia utilizada para encontrar hasta el último detalle que contribuya a resolver un problema.

**Técnicas:** Las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la encuesta.

**Instrumento:** Un instrumento de investigación es una herramienta que se utiliza para obtener, medir y analizar datos de sujetos relacionados con el tema de investigación. Debe decidir el instrumento que utilizará según el tipo de estudio que esté realizando: cuantitativo, cualitativo o de método mixto.

## **Encuesta**

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

### **3.5 Hipótesis o supuestos de investigación**

**Hi:** La implementación de un plan financiero optimiza significativamente la rentabilidad de la empresa CARDEDEU, S.A. de C.V., ubicada en San Salvador Centro.

**Ho:** La implementación de un plan financiero no tiene un impacto significativo en la optimización de la rentabilidad de la empresa CARDEDEU, S.A. de C.V., ubicada en San Salvador centro.

### 3.6 Operacionalización de variables/categorías

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables*

<b>Variable</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>
Plan Financiero	Conjunto de acciones que permiten organizar y proyectar los recursos financieros de la empresa para mejorar su rentabilidad.	*Identificar un plan financiero	*Análisis de los Estados Financieros: Análisis vertical y horizontal	*¿La empresa cuenta con un plan financiero?
		*Análisis Financiero	*Análisis de las Razones Financieras	*¿Cuentan con indicadores financieros?
Rentabilidad	Capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de sus recursos e inversiones.	*Proyecciones Financieras		*¿Realizan un análisis de rentabilidad en la empresa?
		*Rentabilidad económica	*Rentabilidad sobre activos (ROA)	
		*Rentabilidad Financiera	*Rentabilidad sobre patrimonio (ROE).	*¿Se realizan evaluaciones periódicas de carácter financiero?
		*Margen de utilidad	*Margen Neto	*¿El margen de utilidad es adecuado al negocio?

<b>Variable</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Items</b>
Toma de decisiones gerenciales	Proceso mediante el cual la gerencia utiliza información financiera para seleccionar estrategias que optimicen el rendimiento empresarial.	*Uso de información Financiera.  *Nivel de participación en la planificación	*Acciones basadas en datos  * Conocimiento y control de riesgos	*¿Con qué frecuencia se toman decisiones estratégicas basadas en análisis de datos?  *¿Cuenta con procedimientos establecidos para identificar y gestionar riesgos financieros u operativos?

### **3.7 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de información**

#### **Recolección**

La recopilación de datos se llevó a cabo utilizando una encuesta diseñada específicamente para el personal de la Gerencia Financiera de la empresa. Se proporcionó instrucciones detalladas sobre cómo responder adecuadamente cada pregunta y se destacó la importancia de proporcionar respuestas precisas y completas, esto con la finalidad de presentar información confiable y relevante para el estudio, además se utilizó la aplicación de formularios de Google para llenar la encuesta en línea y facilitarles a los empleados el instrumento de recolección de datos con el uso de tecnología.

#### **Procesamiento**

Después de utilizar estas técnicas e instrumentos, se llevó a cabo la tabulación de datos recolectada en la plataforma de formularios de Google, ya que, es una herramienta gratuita de Google Workspace que permite crear encuestas, cuestionarios y formularios en línea para recopilar datos y opiniones, luego se transfirió la información a una base de Microsoft Excel. Este programa es una herramienta que simplifica el proceso de organizar y tabular la información obtenida.

#### **Análisis de información**

Después de procesar y tabular la información recolectada, se realizó un análisis e interpretación de los resultados obtenidos; terminando así con recomendaciones y conclusiones del respectivo estudio

El análisis de datos es el proceso de examinar, limpiar, transformar y modelar los datos recopilados para extraer información y obtener conclusiones que sustentan las afirmaciones y hallazgos de la investigación

### 3.8 Consideraciones éticas.

En el desarrollo de la investigación, se pidió autorización y consentimiento de la Gerencia de la empresa es el sujeto de estudio, respetando su decisión de participar, comprometiéndose el equipo investigador a mantener la confidencialidad de los datos y respuestas obtenidas, de los cuales se practicó los siguientes valores éticos y morales al momento de presentar los resultados obtenidos por parte del equipo: Responsabilidad, Confiabilidad y Honestidad. El único objetivo de nuestra investigación fue solamente de carácter académico y no de otra índole.

### 3.9 Cronograma de actividades

A continuación, el cronograma de actividades, en la ejecución del presente proyecto de investigación.

**Figura 4**

*Cronograma de actividades para la realización de tesis 2025*

ACTIVIDADES	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Matricula	■								
Inscripcion del tema de tesis	■	■							
planteamiento y desarrollo de la investigacion		■	■	■					
Inicio de Tesis			■	■	■				
Desarrollo de Marco Teorico				■	■				
Diseño de la investigacion				■	■				
Tabulacion de resultados					■	■			
Propuesta y recomendaciones					■	■			
Primera revision						■			
pre defensa de tesis						■	■		
Segunda revision							■		
Correccion de observaciones							■	■	■
Presentacion y defensa								■	
Entrega de Tesis									■

### 3.9.1 Presupuesto

A continuación, se presenta presupuesto, que es el gasto en que incurrirá cada integrante de nuestro grupo, en la ejecución del presente proyecto.

**Tabla 2**

*Presupuesto de elaboración de tesis Maestría en Administración Financiera*

<b>CONCEPTO</b>	<b>MONTO</b>
MATRICULA	\$ 200.00
CUOTAS MENSUALES	\$ 1,600.00
TRANSPORTE	\$ 150.00
ALIMENTACION	\$ 150.00
PAPELERIA	\$ 200.00
TELEFONIA E INTERNET	\$ 200.00
HONORARIOS DE GRADUACION	\$ 300.00
OTROS	\$ 150.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2,950.00</b>

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 Resultados de la investigación

A continuación, se presentan las respuestas que se obtuvieron a través de la aplicación de los instrumentos de investigación, el cual fue diseñado con la finalidad de sondear la importancia de un plan financiero para la empresa en estudio, para el cual participaron 6 personas del área de la Gerencia Financiera de la empresa, logrando los siguientes resultados.

Las indicaciones que recibieron por parte del equipo de investigación fueron: se le presenta una serie de preguntas con opciones de respuestas, elija una según su criterio. Sus respuestas serán utilizadas únicamente para fines de la investigación y serán tratadas con total confidencialidad. Agradecemos su contribución a nuestra investigación.

A continuación, se presenta los resultados validos procesados mediante el formulario de Google y en Microsoft Office Excel v. 365.

**Pregunta 1** ¿La empresa cuenta con un plan financiero?

**Tabla 3**

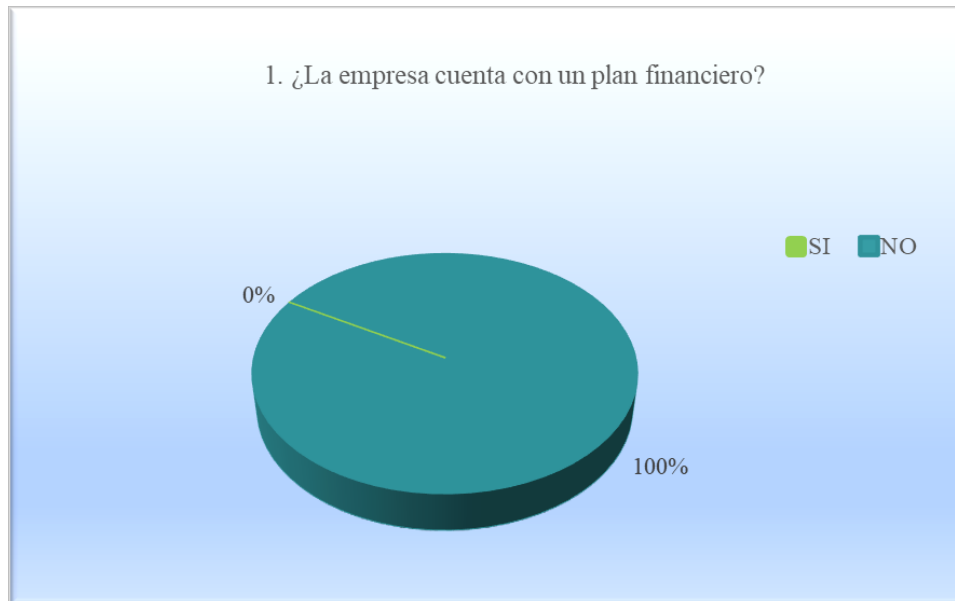
*Identificación de la existencia de un plan financiero*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	6	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

## FIGURA 5

### Indicador de conocimiento de un plan financiero



**Análisis:** El 100% de los encuestados indican que la empresa no cuenta con un plan financiero. Esto es un dato crítico, ya que puede implicar riesgos a corto y largo plazo en la administración, ya que, es una herramienta importante para la toma de decisiones porque incluye un análisis de la situación financiera actual, la proyección de ingresos y gastos futuros, y las estrategias para administrar y optimizar los recursos, haciendo más rentable la empresa.

### Pregunta 2 ¿Cuentan con indicadores financieros en la empresa?

**Tabla 4**

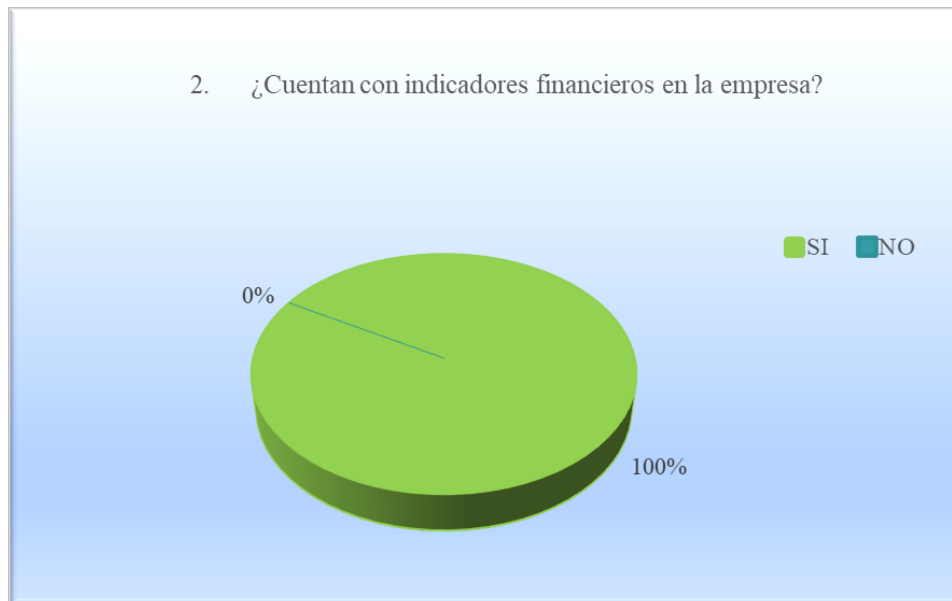
*Identificación de indicadores financieros*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	6	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

## FIGURA 6

### Conocimiento de indicadores financieros



**Análisis:** De los encuestados el 100% tiene el conocimiento que en la empresa existen indicadores financieros, esto indica que hay un seguimiento en el desempeño financiero al contar con herramientas que son clave para mejorar el control y la toma de decisiones financieras, fijando metas que beneficien a la rentabilidad de la empresa a través de los resultados.

**Pregunta 3** ¿Realizan análisis de rentabilidad en la empresa?

**Tabla 5**

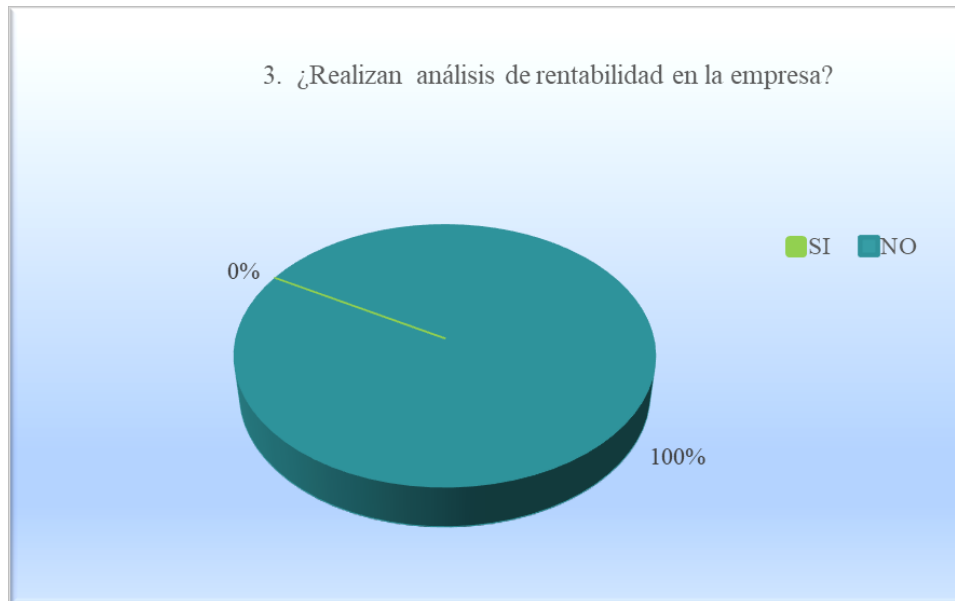
*Identificación de análisis de rentabilidad financiera*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	6	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

## FIGURA 7

### Identificación de un análisis de rentabilidad financiera



**Análisis:** El 100% de los encuestados afirman que no se realiza ningún análisis de rentabilidad en la empresa. Esto representa una falta en el control y dificultad para identificar áreas de mejora, debido a esto se limitan las estrategias de rentabilidad, ya que impide conocer si las operaciones, productos o servicios están generando beneficios reales.

**Pregunta 4** ¿Con que periodo se realizan evaluaciones periódicas de carácter financiero?

**Tabla 6**

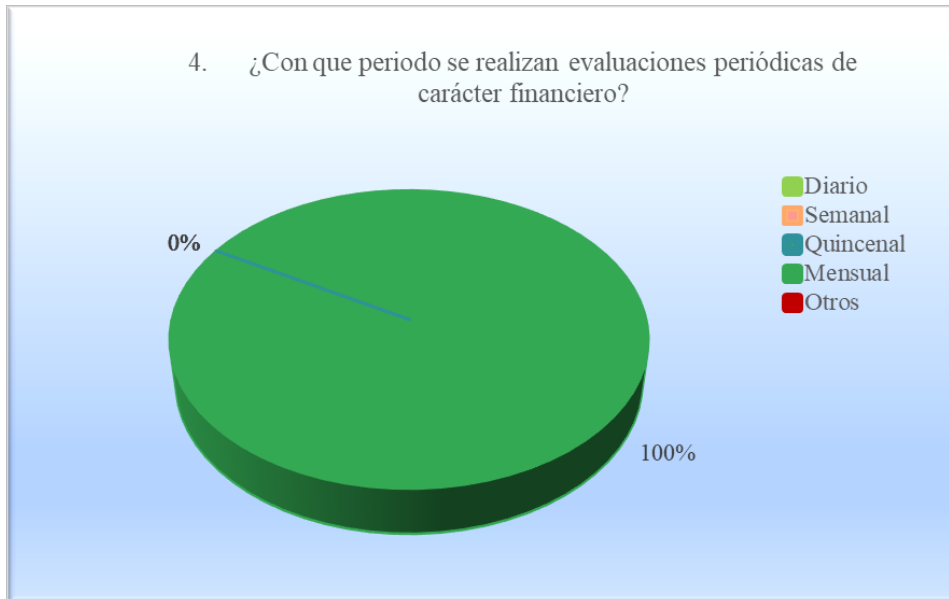
*Periodo de evaluaciones financieras*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Diario	0	0%
Semanal	0	0%
Quincenal	0	0%
Mensual	6	100%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

**FIGURA 8**

*Frecuencia de evaluaciones periódicas de carácter financiero*



**Análisis:** El 100% de los encuestados indica que las evaluaciones de carácter financiero se realizan mensualmente, lo que muestra que la empresa hace evaluaciones financieras. La empresa realiza seguimientos mensuales y utiliza indicadores, lo cual es importante para la planificación financiera.

**Pregunta 5** ¿Cree usted que el margen de utilidad es adecuado al negocio?

**Tabla 7**

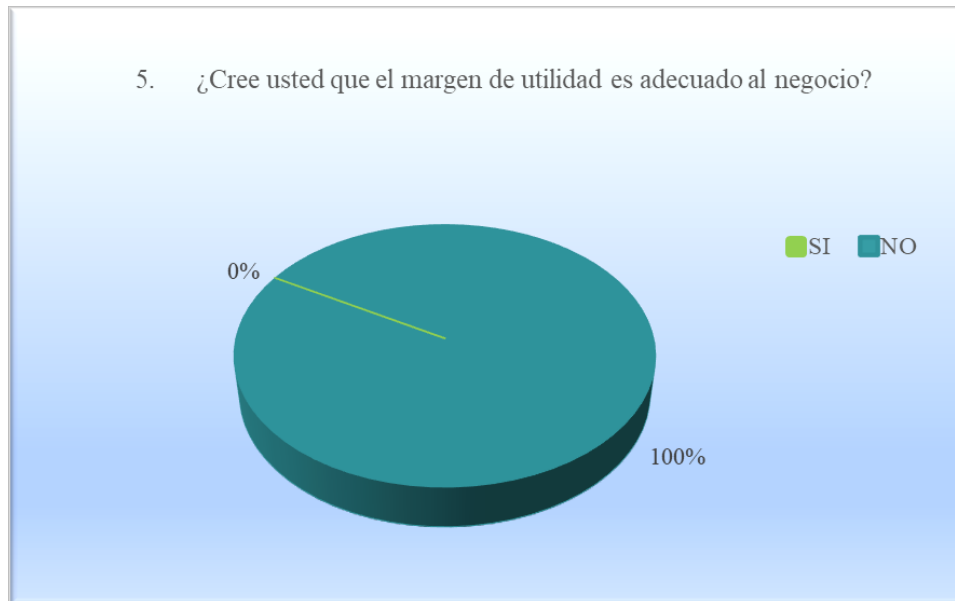
*Medición del margen de utilidad del negocio*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	6	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

## FIGURA 9

### Identificación del margen de utilidad



**Análisis:** Según muestra la gráfica, el 100% de los encuestados considera que el margen de utilidad no es satisfactorio para el negocio, lo que indica un margen bajo en las posibilidades de crecimiento y el uso mínimo de las estrategias de rentabilidad limita la posibilidad de mejorar el margen de utilidad.

**Pregunta 6** ¿Se han implementado estrategias para reducir costos?

### Tabla 8

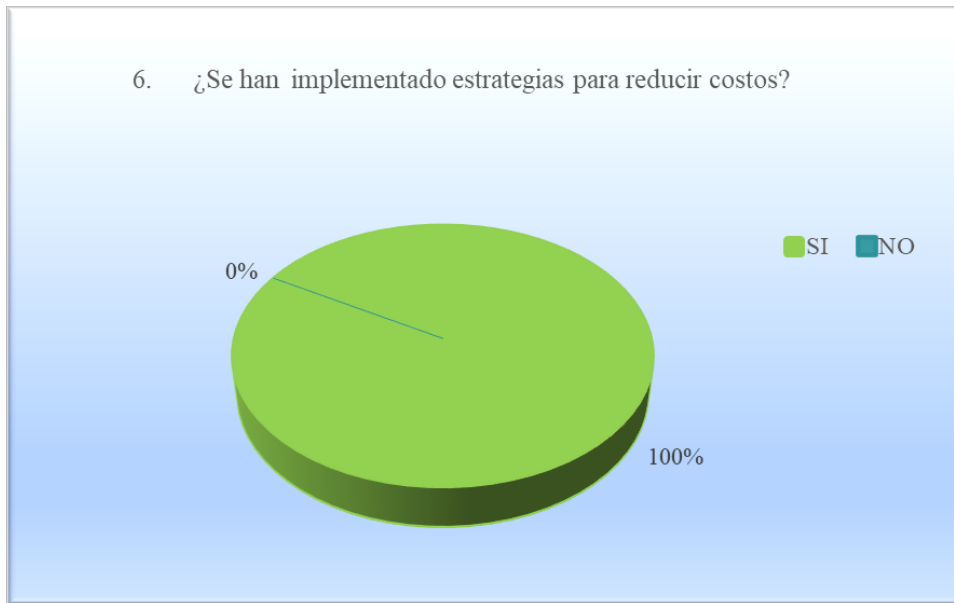
Verificación de existencia de estrategias para reducir costos

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	SI	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

**FIGURA 10**

*Implementación de estrategias para reducir costos*



**Análisis:** El 100% de las personas encuestadas afirman que, si se han implementado estrategias para reducir costos, esto indica que, si se ha planificado una gestión activa para continuar mejorando el control y eficiencia en la rentabilidad de la empresa, tomando acciones preventivas.

**Si su respuesta es sí, puede identificar en cuales áreas se han aplicado, según el listado siguiente:**

**Tabla 9**

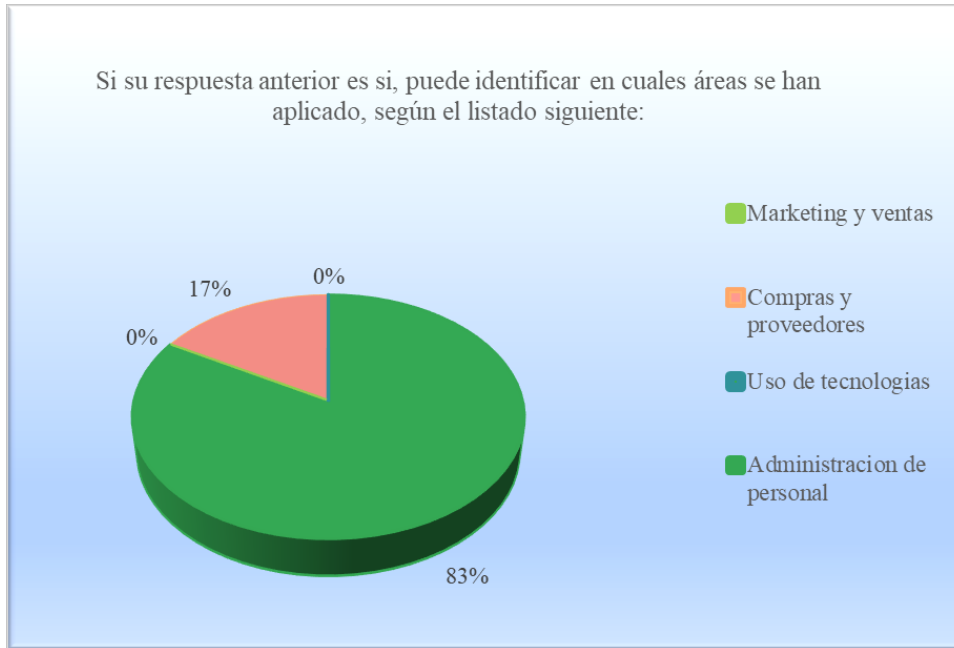
*Identificación de las áreas de estrategias para reducir costos*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Marketing y ventas	0	0%
Compras y proveedores	1	17%
Uso de tecnologías	0	0%
Administración de personal	5	83%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

**FIGURA 11**

*Identificación de las áreas de estrategias para reducir costos*



**Análisis:** Según muestra la gráfica el 83% de los encuestados han identificado que una de las áreas donde se ha implementado estrategias para reducir costos es en la Administración de personal y el 17% el Marketing y ventas. Esto indica que se han concentrado en estos rubros, pero dejan descubiertas áreas importantes como la tecnología o en las compras y proveedores.

**Pregunta 7** ¿Cuáles factores considera que influyen los ingresos?

**Tabla 10**

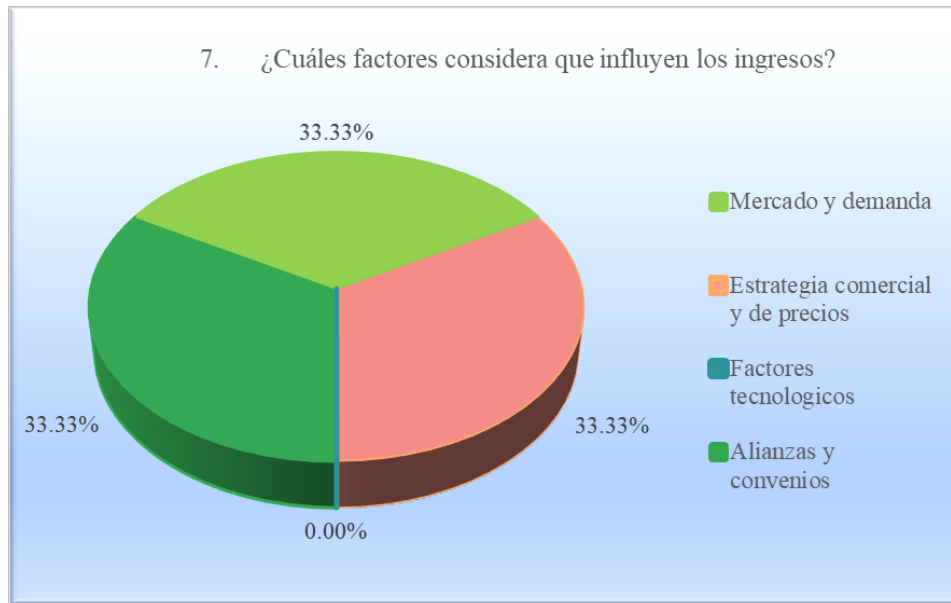
*Identificación de factores que influyen en los ingresos de la empresa*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Mercado y demanda	2	33.33%
Estrategia comercial y de precios	2	33.33%
Factores tecnológicos	0	0%
Alianzas y convenios	2	33.33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>99.99%</b>

Nota: Elaboración propia

**FIGURA 12**

*Verificación de factores que influyen en los ingresos de la empresa*



**Análisis:** Según las personas encuestadas los factores que influyen en los ingresos son 33% Mercado y demanda, 33% Estrategia comercial y de precios y el 33% Alianzas y convenios, esto quiere decir que reconocen directamente los rubros que impactan directamente en los ingresos.

**Pregunta 8** ¿Qué tipo de inversiones considera usted que pueden generar mayor rentabilidad?

**Tabla 11**

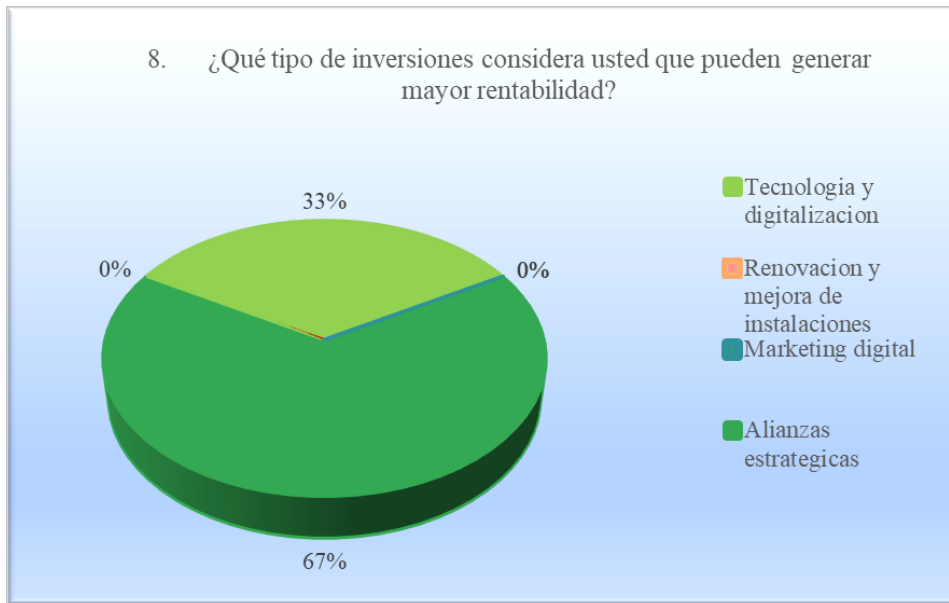
*Inversiones que generan rentabilidad financiera*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Tecnología y digitalización	2	33%
Renovación y mejora de instalaciones	0	0%
Marketing digital	0	0%
Alianzas estratégicas	4	67%
Capacitación de personal	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

**FIGURA 13**

*Identificación de inversiones que generan mayor rentabilidad financiera para la empresa*



**Análisis:** Según muestra la gráfica la inversión que puede generar mayor rentabilidad es alianzas y estrategias con el 67%, y el 33% por medio de la Tecnología y digitalización, esto indica que se reconoce la estrategia para ampliar mercados, reducir costos y acceder a nuevos mercados.

**Pregunta 9** ¿Con que frecuencia se toman decisiones estratégicas basadas en análisis de datos?

**Tabla 12**

*Periodo para toma de decisiones financieras estratégicas*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Diario	0	0%
Semanal	0	0%
Quincenal	0	0%
Mensual	6	100%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

**FIGURA 14**

*Identificación del periodo en que se toman decisiones financieras estratégicas*



**Análisis:** Según muestra la gráfica el 100% de los encuestados afirman que de forma mensual se toman estrategias basada en análisis de datos, esto demuestra que hay un seguimiento y enfoque en el control de estrategias para la toma de decisiones en el análisis de datos.

**Pregunta 10** ¿Cuenta con procedimientos establecidos para identificar y gestionar riesgos financieros u operativos?

**Tabla 13**

*Identificación de procedimientos establecidos para riesgos financieros*

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	6	100%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota: Elaboración propia

**FIGURA 15**

*Identificación de la existencia de procedimientos establecidos para riesgos financieros*



**Análisis:** El 100% de los encuestados muestra que no se cuenta con procedimientos establecidos para identificar y gestionar riesgos financieros u operativos, lo que nos indica la ausencia de procedimientos establecidos para identificar riesgos que afectan directamente áreas como planificación financiera, operatividad, rentabilidad y toma de decisiones.

## 4.2 Análisis de Resultados

### **Propuesta de tesis: Plan financiero para la empresa CARDEDEU, S.A. DE C.V.**

El presente informe constituye un plan de viabilidad financiera para CARDEDEU, S.A. DE C.V. Se ha realizado un diagnóstico exhaustivo de la situación financiera de la empresa, con base en sus estados financieros auditados para los ejercicios fiscales finalizados el 31 de diciembre de 2022, 2023, 2024, y el balance de comprobación al 31 de mayo de 2025. El objetivo principal es evaluar con detalle el rendimiento histórico, identificar las causas de la disminución de la rentabilidad y liquidez actual, y proponer un plan de acción estratégico y financiero con medidas correctivas específicas para asegurar la sostenibilidad y viabilidad futura de la compañía. La metodología empleada incluye análisis vertical y horizontal, cálculo de indicadores clave, proyecciones financieras y un análisis cualitativo de la estrategia empresarial.

Actualmente la empresa enfrenta una situación financiera compleja que requiere atención. Tras un período de expansión significativa, los resultados de 2024 y los datos preliminares a mayo de 2025 muestran una disminución en la rentabilidad operativa y una reducción en los niveles de liquidez, lo que ha incrementado la presión sobre su estructura financiera adquiriendo más financiamiento externo.

Principales hallazgos:

- Baja rentabilidad
- Endeudamiento al límite
- Baja Liquidez
- Contradicción estratégica

## Objetivos del plan financiero

- Elaborar un plan financiero para optimizar la rentabilidad de la empresa CARDEDEU, S.A DE C.V. ubicada en el municipio de San Salvador Centro.
- Realizar un diagnóstico de la situación financiera identificando puntos críticos y áreas con potencial de mejora para la empresa CARDEDEU, S.A DE C.V.
- Presentar estrategias para una adecuada planificación que sirva como guía financiera.

## Planificación Estratégica

### Datos principales de la empresa

**Tabla 14**

*Información general de la empresa CARDEDEU, S.A. de C.V.*

<b>Nombre</b>	<b>CARDEDEU, S.A DE C.V.</b>
<b>NIT</b>	<b>0614-160313-102-3</b>
<b>Dirección</b>	<b>San Salvador Centro, El Salvador</b>
<b>Giro Comercial</b>	<b>SERVICIOS</b>
<b>Representante legal</b>	<b>María José Sanfeliu De Guerrero</b>

### Misión

Creamos experiencias que capturan la esencia de El Salvador, combinando hospitalidad, cultura y los destinos icónicos de nuestro país. A través de nuestros hoteles, restaurantes y eventos, ofrecemos a cada huésped una conexión con la riqueza natural, histórica y humana de El Salvador.

### Visión

Grupo hotelero referente en la región, reconocidos por nuestro crecimiento constante y compromiso con el desarrollo turístico. Esforzarnos por convertirnos día a día en el anfitrión por excelencia de nuestro país, ofreciendo experiencias que posicionan a El Salvador como destino imperdible en el mapa.

## **Análisis FODA**

**Tabla 15**

*Análisis Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Marca Establecida</li><li>▪ Base de Activos Inmobiliarios</li><li>▪ Ubicaciones estratégicas</li><li>▪ Oferta integral restaurante, hotel y eventos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Liquidez crítica</li><li>▪ Alta dependencia de la deuda</li><li>▪ Inconsistencia estratégica</li><li>▪ Presencia digital limitada</li><li>▪ Instalaciones con poco mantenimiento</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMANEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reestructuración Financiera</li><li>▪ Optimización de operaciones</li><li>▪ Alianzas estratégicas</li><li>▪ Crecimiento de turismo sostenible</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Endurecimiento de las condiciones de crédito</li><li>▪ Aumento de tasa de interés</li><li>▪ Competencia y entorno económico</li><li>▪ Interrupción en las operaciones</li></ul>

### **Interpretación:**

La empresa CARDEDEU, S.A. de C.V. posee una base sólida respaldada por su marca reconocida, activos inmobiliarios y una oferta diversificada de servicios. No obstante, enfrenta una situación financiera vulnerable, principalmente por su limitada liquidez, alta carga de deuda y deficiencias operativas.

El entorno ofrece oportunidades clave, como la reestructuración financiera y el crecimiento del turismo sostenible, aunque también presenta amenazas como el endurecimiento del crédito y una mayor competencia.

Por tanto, el plan financiero debe centrarse en recuperar la liquidez, optimizar los recursos, modernizar la infraestructura y aprovechar las oportunidades del entorno, mediante una gestión flexible y estratégica.

## **Análisis Financiero**

### **Supuesto para proyección del ejercicio 2025**

Se tuvo información contable al cierre del año 2022 hasta mayo 2025 para realizar un análisis exhaustivo y completo se proyectaron los últimos 7 meses del año 2025 con los siguientes supuestos.

#### **Tabla 16**

##### *Análisis de proyecciones ejercicio 2025*

<b>Categoría</b>	<b>Supuesto</b>
<b>Estado de Resultado</b>	Se tomaron los resultados reales acumulados hasta mayo y se calculó un promedio mensual para cada partida (ingresos, costos, gastos etc.) Dicho promedio se proyectó bajo el supuesto de que el comportamiento observado en el primer tercio del año se mantendrá constante durante el resto del ejercicio.
<b>Balance General</b>	La utilidad del ejercicio proyectada en el estado de resultados se incorporó al patrimonio neto bajo la cuenta utilidades acumuladas.  Se proyectó en la partida de efectivo y equivalente en el activo para equilibrar la ecuación contable. Esto se justifica bajo el supuesto de que el excedente de utilidades se reflejará en un aumento de liquidez. La empresa no espera movimientos significativos en las otras cuentas (como compras de activos, nuevos préstamos etc.)

Dado que no se cuenta con información específica sobre la política de distribución de utilidades de la empresa, se optó por un enfoque simplificado donde la utilidad neta se refleja íntegramente en el efectivo (activo) y en el patrimonio (utilidades acumuladas).

## Análisis vertical y horizontal del Balance General

**Tabla 17**

*Estructura del análisis vertical y horizontal del Balance General*

EMPRESA CARDEDEU, S.A DE C.V

**BALANCE GENERAL**

Concepto	AÑO 2022		AÑO 2023		Horizontal	AÑO 2024			AÑO 2025				
	Valores	Vertical	Valores	Vertical		Valores	Vertical	Horizontal	Valores	Vertical	Horizontal		
<b>ACTIVOS</b>													
Efectivo y Equivalente de efectivo	\$ 77,124.01	1.15%	\$ 112,316.69	0.94%	\$ 35,192.68	\$ 97,380.23	0.73%	-\$ 14,936.46	\$ 162,137.54	1.85%	\$ 172,863.66		
Deudores Comerciales y otras exc	\$ 65,276.29	0.97%	\$ 89,580.44	0.75%	\$ 24,304.15	\$ 80,543.66	0.61%	-\$ 9,036.78	\$ 109,391.87	0.01%	-\$ 79,257.66		
Inventarios	\$ 52,857.26	0.79%	\$ 56,120.54	0.47%	\$ 3,263.28	\$ 77,518.50	0.58%	\$ 21,397.96	\$ 91,732.97	0.63%	\$ 14,214.47		
Activos Por impuesto Corriente	\$ 38.51	0.00%	\$ 6,191.96	0.05%	\$ 6,153.45	\$ -	0.00%	-\$ 6,191.96	\$ 96,060.53	0.66%	\$ 96,060.53		
Pagos Anticipados	\$ 12,355.00	0.18%	\$ 4,875.62	0.04%	-\$ 7,479.38	\$ 61,654.19	0.46%	\$ 56,778.57	\$ 1,000.00	0.01%	-\$ 60,654.19		
Proyectos en Proceso	\$ -	0.00%	\$ 245,941.68	2.06%	\$ 245,941.68	\$ 469,192.32	3.54%	\$ 223,250.64	\$ 835,687.46	5.74%	\$ 366,495.14		
Deposito en Garantía	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ -	\$ 1,000.00	0.01%	\$ 1,000.00		0.00%	-\$ 1,000.00		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 207,651.07</b>	<b>3.09%</b>	<b>\$ 515,026.93</b>	<b>4.31%</b>	<b>\$ 307,375.86</b>	<b>\$ 787,288.90</b>	<b>5.94%</b>	<b>\$ 272,261.97</b>	<b>\$ 1,296,010.37</b>	<b>8.90%</b>	<b>\$ 508,721.95</b>		
<b>CORRIENTE</b>													
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 6,404,679.30	95.33%	\$ 11,139,678.39	93.31%	\$ 4,734,999.09	\$ 12,018,353.65	90.63%	\$ 878,675.26	\$ 12,382,935.33	85.00%	\$ 364,581.68		
Arrendamiento Financiero	\$ -	0.00%	\$ 173,325.88	1.45%	\$ 173,325.88	\$ 348,257.55	2.63%	\$ 174,931.67	\$ 299,903.84	2.06%	-\$ 48,353.71		
Activos Intangibles y plusvalía	\$ 14,459.37	0.22%	\$ 18,359.37	0.15%	\$ 3,900.00	\$ 15,909.33	0.12%	-\$ 2,450.04	\$ 19,088.46	0.13%	\$ 3,179.13		
Cuentas por cobrar parte relacionadas	\$ 91,481.75	1.36%	\$ 91,481.75	0.77%	\$ -	\$ 91,481.75	0.69%	\$ -	\$ 571,015.02	3.92%	\$ 479,533.27		
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 6,510,620.42</b>	<b>96.91%</b>	<b>\$ 11,422,845.39</b>	<b>95.69%</b>	<b>\$ 4,912,224.97</b>	<b>\$ 12,474,002.28</b>	<b>94.06%</b>	<b>\$ 1,051,156.89</b>	<b>\$ 13,272,942.65</b>	<b>91.10%</b>	<b>\$ 798,940.37</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 6,718,271.49</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$ 11,937,872.32</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$ 5,219,600.83</b>	<b>\$ 13,261,291.18</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$ 1,323,418.86</b>	<b>\$ 14,568,953.02</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$ 1,307,662.32</b>		

<b>PASIVOS</b>																		
Beneficios a empleados	\$	39,588.07	0.59%	\$	79,372.62	0.66%	\$	39,784.55	\$	29,137.83	0.22%	-\$	50,234.79	\$	39,236.80	0.27%	\$	10,098.97
Cuentas por Pagar	\$	245,866.90	3.66%	\$	288,521.34	2.42%	\$	42,654.44	\$	481,857.56	3.63%	\$	193,336.22	\$	207,923.45	1.43%	-\$	273,934.11
Cuentas por pagar partes Relac	\$	-	0.00%	\$	179,342.93	1.50%	\$	179,342.93	\$	151,615.23	1.14%	-\$	27,727.70	\$	-	0.00%	-\$	151,615.23
Pasivos Por Impuestos Corrientes	\$	93,447.19	1.39%	\$	202,080.91	1.69%	\$	108,633.72	\$	169,929.72	1.28%	-\$	32,151.19	\$	86,385.55	0.59%	-\$	83,544.17
Prestamos Por Pagar a Corto Plazo	\$	330,035.81	4.91%	\$	210,353.49	1.76%	-\$	119,682.32	\$	291,342.69	2.20%	\$	80,989.20	\$	303,666.57	2.08%	\$	12,323.88
Anticipos de clientes	\$	-	0.00%	\$	50,562.06	0.42%	\$	50,562.06	\$	40,273.78	0.30%	-\$	10,288.28	\$	58,111.01	0.40%	\$	17,837.23
Acreedores de bienes y servicios	\$	-	0.00%	\$	287,024.85	2.40%	\$	287,024.85	\$	328,140.18	2.47%	\$	41,115.33	\$	200,000.00	1.37%	-\$	128,140.18
Otras Cuentas Por Pagar	\$	-	0.00%	\$	14,006.44	0.12%	\$	14,006.44	\$	8,591.46	0.06%	-\$	5,414.98			0.00%	-\$	8,591.46
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$</b>	<b>708,937.97</b>	<b>10.55%</b>	<b>\$</b>	<b>1,311,264.64</b>	<b>10.98%</b>	<b>\$</b>	<b>602,326.67</b>	<b>\$</b>	<b>1,500,888.45</b>	<b>11.32%</b>	<b>\$</b>	<b>189,623.81</b>	<b>\$</b>	<b>895,323.38</b>	<b>6.15%</b>	<b>-\$</b>	<b>605,565.07</b>
Cuentas Por Pagar Partes Relación	\$	391,522.93	5.83%	\$	367,810.22	3.08%	-\$	23,712.71	\$	209,810.22	1.58%	-\$	158,000.00	\$	390,175.39	2.68%	\$	180,365.17
Prestamos Por pagar a Largo Plazo	\$	4,914,435.08	73.15%	\$	4,648,962.49	38.94%	-\$	265,472.59	\$	5,696,352.85	42.95%	\$	1,047,390.36	\$	7,096,352.85	48.71%	\$	1,400,000.00
Acreedores por Pagar a Largo Plazo	\$	-	0.00%	\$	255,645.86	2.14%	\$	-	\$	225,812.34	1.70%	-\$	29,833.52	\$	329,168.38	2.26%	\$	103,356.04
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$</b>	<b>5,305,958.01</b>	<b>78.98%</b>	<b>\$</b>	<b>5,272,418.57</b>	<b>44.17%</b>	<b>-\$</b>	<b>33,539.44</b>	<b>\$</b>	<b>6,131,975.41</b>	<b>46.24%</b>	<b>\$</b>	<b>859,556.84</b>	<b>\$</b>	<b>7,815,696.62</b>	<b>53.65%</b>	<b>\$</b>	<b>1,683,721.21</b>
<b>TOTAL PASIVO PATRIMONIO</b>	<b>\$</b>	<b>6,014,895.98</b>	<b>89.53%</b>	<b>\$</b>	<b>6,583,683.21</b>	<b>55.15%</b>	<b>\$</b>	<b>568,787.23</b>	<b>\$</b>	<b>7,632,863.86</b>	<b>57.56%</b>	<b>\$</b>	<b>1,049,180.65</b>	<b>\$</b>	<b>8,711,020.00</b>	<b>59.79%</b>	<b>\$</b>	<b>1,078,156.14</b>
Capital social	\$	502,000.00	7.47%	\$	502,000.00	4.21%	\$	-	\$	502,000.00	3.79%	\$	-	\$	502,000.00	3.45%	\$	
Superávit por revaluó	\$	-	0.00%	\$	4,313,339.60	36.13%	\$	4,313,339.60	\$	4,313,339.60	32.53%	\$	-	\$	4,313,339.60	29.61%	\$	
Reserva Legal	\$	34,794.84	0.52%	\$	68,182.44	0.57%	\$	33,387.60	\$	97,175.07	0.73%	\$	28,992.63	\$	30,101.41	0.21%	-\$	67,073.66
Utilidades Acumuladas (Perdidas) Acumuladas	\$	249,202.20	3.71%	\$	274,224.57	2.30%	\$	25,022.37	\$	578,310.97	4.36%	\$	304,086.40	\$	849,223.44	5.83%	\$	270,912.71
Utilidad del Ejercicio	-\$	107,643.90	-1.60%	-\$	107,643.90	-0.90%	\$	-	-\$	107,643.90	-0.81%	\$	-	-\$	107,643.90	-0.74%	\$	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$</b>	<b>703,375.51</b>	<b>10.47%</b>	<b>\$</b>	<b>5,354,189.12</b>	<b>44.85%</b>	<b>\$</b>	<b>4,650,813.61</b>	<b>\$</b>	<b>5,628,427.32</b>	<b>42.44%</b>	<b>\$</b>	<b>274,238.20</b>	<b>\$</b>	<b>5,857,933.02</b>	<b>40.21%</b>	<b>\$</b>	<b>229,506.18</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$</b>	<b>6,718,271.49</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$</b>	<b>11,937,872.33</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$</b>	<b>5,219,600.84</b>	<b>\$</b>	<b>13,261,291.18</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$</b>	<b>1,323,418.85</b>	<b>\$</b>	<b>14,568,953.02</b>	<b>100.0%</b>	<b>\$</b>	<b>1,307,662.32</b>

**Interpretación:**

**Activo:** De acuerdo con los resultados del análisis vertical y horizontal del balance general del periodo 2022-2025, la estructura de activos evidencia una excesiva rigidez, concentrada en activos no corrientes (91.10% en 2025). Destaca la Propiedad, Planta y Equipo, que representa más del 85% del total de activos, reflejando la naturaleza intensiva en capital del negocio hotelero. Si bien Propiedad planta y equipo crece moderadamente (\$364,581.68 en 2025), esta inmovilización limita severamente la liquidez operativa.

Preocupa el crecimiento explosivo de los Proyectos en Proceso (78% en 2025), que consume recursos sin generar retorno inmediato. En activos corrientes, el incremento artificial del Efectivo y Equivalente (66% en 2025) es financiado por deuda, no por operaciones, configurando un espejismo de liquidez. Adicionalmente, las Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas se quintuplicaron en 2025 (\$571,015 vs. \$91,482 en 2024), sugiriendo riesgos de incobrabilidad o dependencia financiera.

**Pasivo:** El pasivo revela un apalancamiento extremo e insostenible. Los Préstamos a Largo Plazo representaron el 48.71% del pasivo total en 2025 (\$7.1 millones), con un crecimiento del 24.6% anual, elevando la deuda total al 59.79% de los activos. Esta dependencia de financiamiento externo genera costos financieros que erosionan la rentabilidad, evidenciado en el aumento de Otros Gastos (11% de ingresos en 2025). A corto plazo, si bien las Cuentas por Pagar a Proveedores se redujeron en 56.8% en 2025 (gestión positiva), los pasivos corrientes dependen cada vez más de líneas de crédito volátiles

**Patrimonio:** El patrimonio muestra una base frágil sostenida por ajustes contables. El Superávit por Revalúo (\$4.3 millones desde 2023) infla artificialmente los ratios de solvencia, pero no genera liquidez real. Las Utilidades Acumuladas crecieron moderadamente (46.8% en 2025), pero son insuficientes para financiar la expansión, representando solo el 5.83% del patrimonio. La Utilidad del Ejercicio se contrajo a \$270,912 en 2025 representando solo el 1.86% de los ingresos, muy por debajo del 6% de 2023, evidenciando incapacidad para retener ganancias.

## Análisis vertical y horizontal del estado de resultado

**Tabla 18**

*Estructura del análisis vertical y horizontal del Estado de Resultado*

EMPRESA CARDEDEU, S.A DE C.V.

**ESTADO DE RESULTADO**

Concepto	AÑO 2022			AÑO 2023			AÑO 2024			AÑO 2025		
	Valores	Vertical	Horizontal	Valores	Vertical	Horizontal	Valores	Vertical	Horizontal	Valores	Vertical	Horizontal
<b>Ingresos de actividades Ordina</b>	\$ 2,917,450.47	100%	\$ 2,399,047.26	\$ 5,316,497.73	100%	\$ 2,399,047.26	\$ 5,722,139.37	100%	\$ 405,641.64	\$ 6,765,304.20	100%	\$ 1,043,164.83
<b>Menos</b>												
Costo de Ventas	\$ 1,189,203.57	41%	\$ 956,979.19	\$ 2,146,182.76	40%	\$ 956,979.19	\$ 3,513,880.90	61%	\$ 1,367,698.14	\$ 4,716,776.83	70%	\$ 1,202,895.69
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 1,728,246.90	59%	\$ 1,442,068.07	\$ 3,170,314.97	60%	\$ 1,442,068.07	\$ 2,208,258.47	39%	-\$ 962,056.50	\$ 2,048,527.61	30%	-\$ 159,730.86
<b>Menos</b>												
Gastos de Ventas	\$ 935,561.05	32%	\$ 489,697.55	\$ 1,425,258.60	27%	\$ 489,697.55	\$ 496,574.72	9%	-\$ 928,683.88	\$ 271,224.35	4%	-\$ 225,350.37
Gastos de Administración	\$ 421,341.19	14%	\$ 359,764.32	\$ 781,105.51	15%	\$ 359,764.32	\$ 796,406.41	14%	\$ 15,300.90	\$ 653,516.14	10%	-\$ 142,890.27
<b>Utilidad de Operación</b>	\$ 371,344.66	13%	\$ 592,606.20	\$ 963,950.86	18%	\$ 592,606.20	\$ 915,277.34	16%	-\$ 48,673.52	\$ 1,123,787.12	17%	\$ 208,509.78
<b>Menos</b>												
Otros Gastos	\$ 299,589.05	10%	\$ 242,237.90	\$ 541,826.95	10%	\$ 242,237.90	\$ 643,136.34	11%	\$ 101,309.39	\$ 725,754.14	11%	\$ 82,617.80
<b>Mas</b>												
Otros Ingresos	\$ 15,168.68	1%	\$ 39,673.83	\$ 54,842.51	1%	\$ 39,673.83	\$ 142,039.44	2%	\$ 87,196.93	\$ 31,987.20	0%	-\$ 110,052.24
<b>Utilidad Antes de Reserva e imp</b>	\$ 86,924.29	3%	\$ 390,042.13	\$ 476,966.42	9%	\$ 390,042.13	\$ 414,180.44	7%	-\$ 62,785.98	\$ 430,020.18	6%	\$ 15,839.74
<b>Menos</b>												
Reserva Legal	\$ 6,084.70	0%	\$ 27,302.90	\$ 33,387.60	1%	\$ 27,302.90	\$ 28,992.63	1%	-\$ 4,394.97	\$ 30,101.41	0%	\$ 1,108.78
Gastos por impuestos	\$ 55,817.22	2%	\$ 83,675.20	\$ 139,492.42	3%	\$ 83,675.20	\$ 139,942.23	2%	\$ 449.81	\$ 129,006.05	2%	-\$ 10,936.18
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	\$ 25,022.37	1%	\$ 279,064.03	\$ 304,086.40	6%	\$ 279,064.03	\$ 245,245.58	4%	-\$ 58,840.82	\$ 270,912.47	4%	\$ 25,667.13

## Interpretación:

La cuenta de resultados expone una erosión acelerada de la rentabilidad central. Los Ingresos crecieron un 132% (2022-2025), pero los Costos de Venta se dispararon al 70% de los ingresos en 2025 (vs. 40% en 2023), hundiendo la Utilidad Bruta del 60% al 30%. Esto señala ineficiencias operativas graves: inflación no trasladada a precios, mala gestión de compras o sobrecostos en insumos. Los Gastos de Ventas se redujeron en 2025 (45%), pero fueron insuficientes para contrarrestar el colapso del margen bruto. La Utilidad Operativa se mantuvo estable (17% en 2025), pero la Utilidad Neta cayó al 4% (vs. 5.72% en 2023), confirmando que los costos financieros y fiscales consumen la rentabilidad real.

La empresa opera en un círculo vicioso: inversiones agresivas financiadas con deuda que generan costos fijos insostenibles, erosionando márgenes y perpetuando la necesidad de más financiamiento. Urge congelar proyectos no esenciales, renegociar deuda y priorizar eficiencia operativa sobre expansión. Sin correcciones estructurales, la viabilidad a mediano plazo está comprometida.

## Razones Financieras

**Tabla 19**

*Estructura de Indicadores de liquidez*

Razón de liquidez	Formula	2023	2024	2025
Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.39	0.52	1.45
Capital de trabajo	Activo Corriente-Pasivo Corriente	-\$ 796,237.71	-\$ 713,599.55	\$ 400,686.99
Prueba Acida	$\frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.35	0.47	1.35

### Interpretación:

El capital de trabajo de la empresa refleja un saldo negativo para el año 2023, 2024 reflejando que no tiene los niveles óptimos para cumplir obligaciones a corto plazo, no obstante, para el año 2025 reflejan un saldo positivo debido a una inyección de deuda.

La razón de liquidez y la razón de prueba acida para el año 2023 y 2024 no cumple los parámetros idóneos, por lo tanto, no cuenta con los recursos necesarios para cumplir obligaciones a corto plazo, aumentando el riesgo a incumplir sus contratos a corto plazo.

Los indicadores de liquidez mejoran súbitamente para el año 2025, pero no por una mejora operativa, sino por la masiva inyección de deuda que infla temporalmente el efectivo. No refleja una capacidad de pago sostenible.

**Tabla 20**  
*Estructura de los indicadores de solvencia*

Razón de Solvencia	Formula	2023	2024	2025
Deuda Total	Total Pasivos	55%	58%	60%
	<hr/> Total Activo			
Apalancamiento	Total Activo	2.23	2.36	2.49
	<hr/> Patrimonio			
Endeudamiento Patrimonial	Total Pasivos	1.23	1.36	1.49
	<hr/> Patrimonio			

### **Interpretación:**

El nivel de solvencia durante el año 2023 era óptimo, pero al finalizar el periodo 2025 es de un 60% lo que significa que la empresa posee más deuda que activos, la empresa ya llegó al límite prudencial por lo que se espera que no siga creciendo la deuda, de lo contrario podría descapitalizarse.

El apalancamiento de la empresa al cierre del 2025 significa que por cada \$1.00 de patrimonio hay \$2.49 en activos, es decir \$1.49 se está financiando con capital externo. La deuda total ha aumentado significativamente se puede observar que los indicadores de solvencia tienen una tendencia al alza en los últimos tres años, destacando el alto apalancamiento. La empresa es cada vez más riesgosa y depende más del dinero de sus acreedores que del capital propio.

Además, destacar que hubo un cambio drástico que fortaleció el patrimonio con un superávit por valoró en el año 2023 de \$4,313,339.60, esto mejora enormemente los ratios de solvencia, pero es un evento de contabilidad, no una entrada de efectivo. Dependiendo excesivamente del financiamiento externo expone a la empresa a riesgos críticos como estrés financiero por altos pagos de intereses, vulnerabilidad ante aumentos en tasas de interés, pérdida de flexibilidad operativa y posibles injerencias de acreedores en la gestión. Un apalancamiento desbalanceado puede llevar a crisis de liquidez.

**Tabla 21***Estructura de Indicadores de Rentabilidad*

Razón de Rentabilidad	Formula	2023	2024	2025
Rentabilidad del Negocio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos por Ventas}}$	5.72%	4.29%	4.00%
Rentabilidad Sobre Activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$	2.55%	1.85%	1.86%
Rentabilidad Sobre Capital	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Recursos aportados}}$	5.7%	4.36%	4.62%

**Interpretación:**

El indicador de rentabilidad muestra la realidad de la empresa en cuanto al manejo de los gastos y costos. Es la manera de medir si la empresa es rentable como negocio y rentable para el accionista.

Los indicadores de rentabilidad reflejan un deterioro progresivo en la eficiencia operativa y financiera de la empresa. El margen neto ha caído de 5.72% en 2023 a 4.00% en 2025, señalando una pérdida de competitividad debido, muy probablemente, a un incremento descontrolado en costos fijos o a una erosión en los precios de venta. Esta tendencia es preocupante, ya que impacta directamente en la capacidad de generación de flujo y en la sostenibilidad del negocio.

La capacidad de la empresa para generar beneficios de sus ventas está en su punto más bajo. Es el problema más urgente a resolver.

**Tabla 22***Estructura de Indicadores de liquidez*

Razón de Operación	Formula	2023	2024	2025
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$	38	45	51
Rotación de cuentas por pagar	$\frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por pagar}}$	4	2	6
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	59	71	62

**Interpretación:**

Los indicadores de operación muestran una evolución mixta en la eficiencia operativa de la empresa. La rotación de inventarios ha presentado una mejora constante, pasando de 38 veces (9 días) en 2023 a 51 veces (7 días) en 2025, lo que indica una gestión más eficiente de los stocks al reducir los tiempos de almacenamiento. Este incremento acelerado podría reflejar está acompañado de un aumento proporcional en las ventas por lo que no es negativo.

Por otro lado, la rotación de cuentas por pagar muestra un comportamiento volátil, con una drástica reducción en 2024 2 veces (182 días) seguida de un repunte en 2025 6 veces (60 días), lo que sugiere cambios en las políticas de pago a proveedores que podrían afectar las relaciones comerciales. No obstante, a la empresa le conviene mantener ese lapso de pago ya que las cuentas por cobrar presentan al 2025 62 veces (6 días) lo que representa que sus cobros los están realizando de una manera más eficiente que los pagos a sus proveedores.

## Proyecciones Financieras

Supuestos de proyección

**Tabla 23**

*Estructura de Proyecciones financieras*

<b>Categoría</b>	<b>Supuesto</b>	<b>Justificación</b>
<b>Ventas</b>	Crecimiento en venta del 2026 = 9%, 2027= 10%, 2028= 9% 2029= 8%, 2030=8%	Para la proyección de ventas se aplicó el método de regresión lineal simple, el cual asume que la relación entre el tiempo y las ventas históricas sigue una tendencia lineal constante. Este modelo supone que los patrones de crecimiento pasados se mantendrán estables en el futuro, sin embargo, factores como el alto endeudamiento, se asume una moderación de dos puntos porcentuales tras el crecimiento impulsado por deuda en el año 2025. Aplicando el método delphi.
<b>Costo de ventas</b>	Aplicando la moderación porcentual basando en el método Delphi 2026 = 7%, 2027= 8%, 2028= 7% 2029= 6%, 2030=5%	El método Delphi es una técnica muy versátil, ya que hace uso de la información que proviene tanto de la experiencia como de los conocimientos de los participantes de un grupo, normalmente compuesto por expertos. Aunque existe una única metodología bajo este nombre, sus usos son muy diversos. El método Delphi se ha consolidado como una técnica eficaz para la investigación cualitativa (Reguant-Álvarez, 2016)
	Se mantiene el porcentaje del dato de la última gestión	Se mantiene el costo de ventas debido a que es uno de los puntos principal en disminuir

---

<b>Balance</b>	Se proyecta el saldo de la última gestión, más la variación proyectada de las ventas	Metodología de porcentaje de ventas
<b>Proyectos en Proceso</b>	Incrementar la participación el 50% cada año es lo que se espera que esta cuenta aumente según los administradores	La empresa tiene actualmente proyectos de construcción en proceso que se estima aumento del 50% cada año

---

## Estados financieros proforma

### Estado de Resultado Proforma

**Tabla 24**

*Estructura de Estados Financieros Proforma Estado de Resultado*

	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Ingresos de Explotación</b>	\$ 7,238,875.49	\$ 7,817,985.53	\$ 8,365,244.52	\$ 8,867,159.19	\$ 9,310,517.15
<b>Total Ingresos de Explotación</b>	<b>\$ 7,238,875.49</b>	<b>\$ 7,817,985.53</b>	<b>\$ 8,365,244.52</b>	<b>\$ 8,867,159.19</b>	<b>\$ 9,310,517.15</b>
<b>(-) Costos de Explotación</b>	-\$ 5,046,950.95	-\$ 5,450,707.03	-\$ 5,832,256.52	-\$ 6,182,191.91	-\$ 6,491,301.51
<b>Total Costos de Explotación</b>	<b>-\$ 5,046,950.95</b>	<b>-\$ 5,450,707.03</b>	<b>-\$ 5,832,256.52</b>	<b>-\$ 6,182,191.91</b>	<b>-\$ 6,491,301.51</b>
<b>Margen de Explotación</b>	<b>\$ 2,191,924.54</b>	<b>\$ 2,367,278.50</b>	<b>\$ 2,532,988.00</b>	<b>\$ 2,684,967.28</b>	<b>\$ 2,819,215.64</b>
<b>(-) Gastos de Venta</b>	-\$ 290,210.06	-\$ 313,426.86	-\$ 335,366.74	-\$ 355,488.75	-\$ 373,263.18
<b>(-) Gastos de Administración</b>	-\$ 699,262.27	-\$ 755,203.25	-\$ 808,067.47	-\$ 856,551.52	-\$ 899,379.10
<b>EBIT (UAI)</b>	<b>\$ 1,202,452.22</b>	<b>\$ 1,298,648.40</b>	<b>\$ 1,389,553.78</b>	<b>\$ 1,472,927.01</b>	<b>\$ 1,546,573.36</b>
<b>Ingresos Fuera de Explotación</b>	\$ 34,226.30	\$ 36,964.41	\$ 39,551.92	\$ 41,925.03	\$ 44,021.28
<b>(-) Gastos Financieros (intereses)</b>	-\$ 753,435.90	-\$ 743,628.44	-\$ 743,628.44	-\$ 802,473.21	-\$ 929,970.23
<b>RESULTADO NO OPERATIVO</b>	<b>-\$ 719,209.59</b>	<b>-\$ 706,664.03</b>	<b>-\$ 704,076.52</b>	<b>-\$ 760,548.18</b>	<b>-\$ 885,948.94</b>
<b>RESULTADO ANTES DEL IUE</b>	<b>\$ 483,242.62</b>	<b>\$ 591,984.37</b>	<b>\$ 685,477.27</b>	<b>\$ 712,378.83</b>	<b>\$ 660,624.42</b>
<b>(-) Impuesto a las Utilidades IUE</b>	-\$ 144,972.79	-\$ 177,595.31	-\$ 205,643.18	-\$ 213,713.65	-\$ 198,187.33
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA)</b>	<b>\$ 338,269.84</b>	<b>\$ 414,389.06</b>	<b>\$ 479,834.09</b>	<b>\$ 498,665.18</b>	<b>\$ 462,437.09</b>

## Balance General Proforma

**Tabla 25**

*Estructura de Estados Financieros Proforma Balance General*

BALANCE GENERAL	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Caja y Bancos</b>	\$ 112,530.22	\$ 191,361.94	\$ 110,861.80	\$ 131,479.76	\$ 54,375.65
<b>Cuentas por Cobrar del Giro</b>	\$ 117,049.30	\$ 126,413.24	\$ 135,262.17	\$ 143,377.90	\$ 150,546.80
<b>Pagos anticipados</b>	\$ 1,070.00	\$ 1,155.60	\$ 1,236.49	\$ 1,310.68	\$ 1,376.22
<b>Impuestos por Recuperar</b>	\$ 102,784.77	\$ 111,007.55	\$ 118,778.08	\$ 125,904.76	\$ 132,200.00
<b>Inventario</b>	\$ 98,154.28	\$ 106,006.62	\$ 113,427.08	\$ 120,232.71	\$ 126,244.34
<b>Proyectos en procesos</b>	\$ 1,253,531.19	\$ 1,880,296.79	\$ 2,820,445.18	\$ 4,230,667.77	\$ 6,346,001.65
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1,685,119.76</b>	<b>\$ 2,416,241.74</b>	<b>\$ 3,300,010.80</b>	<b>\$ 4,752,973.58</b>	<b>\$ 6,810,744.66</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	\$ 12,482,935.33	\$ 12,582,935.33	\$ 12,682,935.33	\$ 12,782,935.33	\$ 12,882,935.33
<b>Arrendamiento Financiero</b>	\$ 320,897.11	\$ 346,568.88	\$ 370,828.70	\$ 393,078.42	\$ 412,732.34
<b>Activos Intangibles y plusvalía</b>	\$ 20,424.65	\$ 22,058.62	\$ 23,602.73	\$ 25,018.89	\$ 26,269.84
<b>Cuentas por cobrar parte relacionada</b>	\$ 610,986.07	\$ 659,864.96	\$ 706,055.50	\$ 748,418.83	\$ 785,839.78
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 13,435,243.16</b>	<b>\$ 13,611,427.79</b>	<b>\$ 13,783,422.26</b>	<b>\$ 13,949,451.48</b>	<b>\$ 14,107,777.28</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 15,120,362.92</b>	<b>\$ 16,027,669.53</b>	<b>\$ 17,083,433.06</b>	<b>\$ 18,702,425.06</b>	<b>\$ 20,918,521.94</b>
<b>Instituciones Financieras a C.P.</b>	\$ 303,666.57	\$ 303,666.57	\$ 303,666.57	\$ 303,666.57	\$ 303,666.57
<b>Financiamiento adicional</b>	\$ 100,000.00			\$ 600,000.00	\$ 1,900,000.00
<b>Porción Corriente Deuda L.P.</b>	\$ 207,923.45	\$ 207,923.45	\$ 207,923.45	\$ 207,923.45	\$ 207,923.45
<b>Cuentas por Pagar Proveedores</b>	\$ 222,478.09	\$ 240,276.34	\$ 257,095.68	\$ 272,521.42	\$ 286,147.49
<b>Acreedores Varios Corto Plazo</b>	\$ 214,000.00	\$ 231,120.00	\$ 247,298.40	\$ 262,136.30	\$ 275,243.12
<b>Anticipos a clientes</b>	\$ 62,178.78	\$ 67,153.08	\$ 71,853.80	\$ 76,165.03	\$ 79,973.28
<b>Impuestos por Pagar</b>	\$ 92,432.54	\$ 99,827.14	\$ 106,815.04	\$ 113,223.94	\$ 118,885.14
<b>Beneficios a empleados</b>	\$ 41,983.38	\$ 45,342.05	\$ 48,515.99	\$ 51,426.95	\$ 53,998.30
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1,244,662.81</b>	<b>\$ 1,195,308.63</b>	<b>\$ 1,243,168.93</b>	<b>\$ 1,887,063.67</b>	<b>\$ 3,225,837.35</b>

<b>Instituciones Financieras a L.P.</b>	\$ 7,278,604.79	\$ 7,278,604.79	\$ 7,278,604.79	\$ 7,278,604.79	\$ 7,278,604.79
<b>Provisiones de Largo Plazo</b>	\$ 417,487.67	\$ 450,886.68	\$ 482,448.75	\$ 511,395.67	\$ 536,965.46
<b>Acreedores Varios Largo Plazo</b>	\$ 352,210.17	\$ 380,386.98	\$ 407,014.07	\$ 431,434.91	\$ 453,006.66
<b>Otros Pasivos No Corrientes</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 8,048,302.62</b>	<b>\$ 8,109,878.45</b>	<b>\$ 8,168,067.61</b>	<b>\$ 8,221,435.38</b>	<b>\$ 8,268,576.91</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 9,292,965.43</b>	<b>\$ 9,305,187.08</b>	<b>\$ 9,411,236.54</b>	<b>\$ 10,108,499.04</b>	<b>\$ 11,494,414.25</b>
<b>Capital social + revaluaciones</b>	\$ 4,715,339.60	\$ 5,117,339.60	\$ 5,519,339.60	\$ 5,921,339.60	\$ 6,323,339.60
<b>Capital requerido</b>					
<b>Reservas</b>	\$ 32,208.51	\$ 34,785.19	\$ 37,220.16	\$ 39,453.36	\$ 41,426.03
<b>Ajuste Global al Patrimonio</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Perdidas Acumuladas</b>	-\$ 107,643.90	-\$ 107,643.90	-\$ 107,643.90	-\$ 107,643.90	-\$ 107,643.90
<b>Resultados Acumulados</b>	\$ 849,223.44	\$ 1,263,612.50	\$ 1,743,446.59	\$ 2,242,111.77	\$ 2,704,548.86
<b>Utilidad (Pérdida) del presente Ejercicio</b>	\$ 338,269.84	\$ 414,389.06	\$ 479,834.09	\$ 498,665.18	\$ 462,437.09
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 5,827,397.49</b>	<b>\$ 6,722,482.45</b>	<b>\$ 7,672,196.53</b>	<b>\$ 8,593,926.01</b>	<b>\$ 9,424,107.69</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 15,120,362.92</b>	<b>\$ 16,027,669.53</b>	<b>\$ 17,083,433.07</b>	<b>\$ 18,702,425.06</b>	<b>\$ 20,918,521.94</b>

## Indicadores de Rentabilidad

**Tabla 26**

*Estructura de Indicadores de Rentabilidad*

	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Índices de rentabilidad</b>					
<b>Margen Neto</b>	4.7%	5.3%	5.7%	5.6%	5.0%
<b>Retorno sobre activos (ROA)</b>	2.2%	2.6%	2.8%	2.7%	2.2%
<b>Retorno sobre patrimonio (ROE)</b>	5.8%	6.2%	6.3%	5.8%	4.9%

### Interpretación:

El análisis de los indicadores de rentabilidad proyectados bajo el modelo operativo actual revela una trayectoria que, si bien inicialmente positiva, evidencia claras limitaciones estructurales que justifican la necesidad de una reestructura. La proyección muestra una fase de una pequeña mejora entre 2026 y 2028, donde el Margen Neto, el ROA y el ROE experimentan un crecimiento. Esto sugiere que la empresa es capaz de generar ciertas eficiencias y economías de escala a medida que crece. Sin embargo, esta tendencia alcanza su punto máximo en 2028-2029 e inicia un declive consistente hacia 2030, señalando que el modelo actual se agota y no es sostenible a medio plazo.

La caída del Margen Neto al 5.0% en 2030 indica una presión creciente sobre los costos y gastos que erosiona la ganancia de cada venta. Paralelamente, el Retorno sobre Activos (ROA) proyectado del 2.2% para el último año confirma una baja eficiencia en la utilización de los activos para generar beneficios. El indicador más crítico es el Retorno sobre Patrimonio (ROE), que finaliza en un 4.9%. Para un accionista, este retorno es bajo y no compensa adecuadamente el riesgo asociado a una inversión de capital, ya que podría ser emulado por instrumentos de deuda de bajo riesgo.

## **Estrategias y propuestas de mejora**

A partir del diagnóstico financiero, que identificó un elevado nivel de costo de venta y una dependencia del financiamiento externo, se han diseñado las siguientes estrategias con el objetivo de mejorar la rentabilidad, fortalecer la estructura patrimonial y garantizar la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo:

### **Estrategia 1: Racionalización de Costos y Mejora de la Eficiencia Operativa**

**Propuesta 1.1:** Reducción gradual y sostenida del costo de ventas. Partiendo de un nivel del 69.7% al cierre del 2025, considerado crítico para la rentabilidad, se implementarán medidas de optimización de procesos, renegociación con proveedores y economías de escala. La meta es lograr una reducción anual del 3% en el costo de venta, hasta alcanzar un nivel objetivo del 54.7% para el año 2030. Esta medida impactará directamente en la mejora del margen bruto.

**Propuesta 1.2:** Incentivación estratégica de la fuerza de ventas. Para asegurar el cumplimiento de los ambiciosos objetivos de crecimiento de ingresos que sustentan este plan, se implementará un programa de incentivos basado en comisiones y bonos por cumplimiento de metas. Como resultado, se proyecta que los gastos de venta crecerán anualmente al mismo porcentaje que las ventas, más un punto porcentual adicional (Crecimiento Ventas + 3%). Esta inversión en el capital humano garantizará la efectividad de la estrategia de expansión comercial.

### **Estrategia 2: Fortalecimiento de la Estructura Financiera y Autonomía**

**Propuesta 2.1:** Congelamiento de la adquisición de nueva deuda. Para los próximos cinco años (2025-2030), se establece la no contratación de nuevos préstamos financieros. Esta política

busca eliminar el riesgo de sobreendeudamiento, reducir los gastos por intereses futuros y forzar la optimización del uso de los recursos internos.

**Propuesta 2.2:** Optimización del costo de la deuda existente. Si bien no se adquirirá nueva deuda, se recomienda activamente la renegociación de los créditos vigentes para buscar condiciones más favorables (tasas de interés más bajas o extensiones de plazo).

### **Estrategia 3: Financiamiento Interno y Crecimiento Orgánico**

**Propuesta 3.1:** Financiamiento de proyectos con recursos propios. Todos los proyectos de inversión (modernización tecnológica, expansión, etc.) identificados en el horizonte del plan (2025-2030) deberán ser financiados exclusivamente con la capitalización de utilidades, en línea con la política de no endeudamiento externo.

**Propuesta 3.2:** Reinversión estratégica de utilidades. Se propone un plan de capitalización agresiva donde un porcentaje del 100% de las utilidades netas de cada ejercicio sea reinvertido en la empresa para financiar su crecimiento, fortalecer el patrimonio y mejorar los índices de solvencia.

**Propuesta 3.3:** Ampliación de capital con nuevos socios o actuales. Para sostener el plan de crecimiento y cumplir con los requerimientos de capital regulatorios sin recurrir al endeudamiento, se planea una inyección de capital fresco. Se propone una ampliación de capital de \$100,000 en el año 2029, destinada a financiar la fases de un proyecto de expansión. Posteriormente, para el año 2030, se realizará una segunda ampliación por \$600,000 con el

objetivo de consolidar la posición patrimonial de la empresa, asegurar su escalabilidad y atraer posiblemente a nuevos socios inversionistas que aporten no solo capital sino también valor estratégico.

### **Análisis de impacto y validación de hipótesis**

#### **Proyección de estados financieros proforma con implementación de estrategias**

Una vez diagnosticada la situación financiera y proyectados los estados financieros bajo el escenario tendencial que refleja el desempeño esperado si la empresa continúa operando bajo las mismas políticas y condiciones actuales, se procede a la fase de validación de la hipótesis central de este plan.

Este apartado tiene como objetivo cuantificar el impacto financiero de las estrategias y propuestas de mejora delineadas en el plan de acción. Para ello, se elabora una segunda proyección de estados financieros pro forma, denominada "Escenario con Implementación", en la cual se incorporan de manera explícita y cuantificada todas las decisiones operativas, financieras y de inversión propuestas. Las variables ajustadas en este nuevo escenario incluyen, pero no se limitan a: (a) una estructura de captación de recursos (pasivos) más eficiente en costos; (b) una estrategia de crecimiento de capital específica.; (c) una optimización de la estructura de gastos operativos; y (d)

## Balance General Proforma con estrategias

**Tabla 27**

### *Estructura de Balance General con estrategias para rentabilidad*

BALANCE GENERAL	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Caja y Bancos</b>	\$ 177,851.45	\$ 300,503.99	\$ 172,892.35	\$ 111,964.45	\$ 85,465.47
Cuentas por Cobrar del Giro	\$ 117,049.30	\$ 126,413.24	\$ 135,262.17	\$ 143,377.90	\$ 150,546.80
Pagos anticipados	\$ 1,070.00	\$ 1,155.60	\$ 1,236.49	\$ 1,310.68	\$ 1,376.22
Impuestos por Recuperar	\$ 102,784.77	\$ 111,007.55	\$ 118,778.08	\$ 125,904.76	\$ 132,200.00
Inventario	\$ 93,902.49	\$ 96,853.30	\$ 98,752.36	\$ 99,503.98	\$ 99,046.99
Proyectos en procesos	\$ 1,253,531.19	\$ 1,880,296.79	\$ 2,820,445.18	\$ 4,230,667.77	\$ 6,346,001.65
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1,746,189.19</b>	<b>\$ 2,516,230.47</b>	<b>\$ 3,347,366.63</b>	<b>\$ 4,712,729.55</b>	<b>\$ 6,814,637.12</b>
Activo Fijo Neto	\$ 12,482,935.33	\$ 12,582,935.33	\$ 12,682,935.33	\$ 12,782,935.33	\$ 12,882,935.33
Arrendamiento Financiero	\$ 320,897.11	\$ 346,568.88	\$ 370,828.70	\$ 393,078.42	\$ 412,732.34
Activos Intangibles y plusvalía	\$ 20,424.65	\$ 22,058.62	\$ 23,602.73	\$ 25,018.89	\$ 26,269.84
Cuentas por cobrar parte relacionada	\$ 610,986.07	\$ 659,864.96	\$ 706,055.50	\$ 748,418.83	\$ 785,839.78
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 13,435,243.16</b>	<b>\$ 13,611,427.79</b>	<b>\$ 13,783,422.26</b>	<b>\$ 13,949,451.48</b>	<b>\$ 14,107,777.28</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 15,181,432.36</b>	<b>\$ 16,127,658.26</b>	<b>\$ 17,130,788.89</b>	<b>\$ 18,662,181.02</b>	<b>\$ 20,922,414.41</b>
Instituciones Financieras a C.P.	\$ 203,666.57	\$ 303,666.57	\$ 203,666.57	\$ 203,666.57	\$ 303,666.57
<b>Financiamiento adicional</b>					
Porción Corriente Deuda L.P.	\$ 207,923.45	\$ 207,923.45	\$ 207,923.45	\$ 207,923.45	\$ 207,923.45
Cuentas por Pagar Proveedores	\$ 222,478.09	\$ 240,276.34	\$ 257,095.68	\$ 272,521.42	\$ 286,147.49
Acreedores Varios Corto Plazo	\$ 214,000.00	\$ 231,120.00	\$ 247,298.40	\$ 262,136.30	\$ 275,243.12
Anticipos a clientes	\$ 62,178.78	\$ 67,153.08	\$ 71,853.80	\$ 76,165.03	\$ 79,973.28
Impuestos por Pagar	\$ 92,432.54	\$ 99,827.14	\$ 106,815.04	\$ 113,223.94	\$ 118,885.14
Beneficios a empleados	\$ 41,983.38	\$ 45,342.05	\$ 48,515.99	\$ 51,426.95	\$ 53,998.30
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 1,044,662.81</b>	<b>\$ 1,195,308.63</b>	<b>\$ 1,143,168.93</b>	<b>\$ 1,187,063.67</b>	<b>\$ 1,325,837.35</b>
Instituciones Financieras a L.P.	\$ 7,278,604.79	\$ 7,278,604.79	\$ 7,278,604.79	\$ 7,278,604.79	\$ 7,278,604.79
Provisiones de Largo Plazo	\$ 417,487.67	\$ 450,886.68	\$ 482,448.75	\$ 511,395.67	\$ 536,965.46
Acreedores Varios Largo Plazo	\$ 352,210.17	\$ 380,386.98	\$ 407,014.07	\$ 431,434.91	\$ 453,006.66
Otros Pasivos No Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$ 8,048,302.62</b>	<b>\$ 8,109,878.45</b>	<b>\$ 8,168,067.61</b>	<b>\$ 8,221,435.38</b>	<b>\$ 8,268,576.91</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 9,092,965.43</b>	<b>\$ 9,305,187.08</b>	<b>\$ 9,311,236.54</b>	<b>\$ 9,408,499.04</b>	<b>\$ 9,594,414.25</b>

---

Capital social + revaluaciones	\$ 4,815,339.60	\$ 4,815,339.60	\$ 4,815,339.60	\$ 4,815,339.60	\$ 4,815,339.60
<b>Capital requerido</b>				\$ 100,000.00	\$ 600,000.00
Reservas	\$ 32,208.51	\$ 34,785.19	\$ 37,220.16		\$ 41,426.03
Ajuste Global al Patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Perdidas Acumuladas	-\$ 107,643.90	-\$ 107,643.90	-\$ 107,643.90		\$ -
Resultados Acumulados	\$ 849,223.44	\$ 1,348,562.71	\$ 2,079,990.29	\$ 3,074,636.49	\$ 4,338,342.37
Utilidad (Pérdida) del presente Ejercicio	\$ 499,339.27	\$ 731,427.58	\$ 994,646.20	\$ 1,263,705.88	\$ 1,532,892.15
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 6,088,466.92</b>	<b>\$ 6,822,471.18</b>	<b>\$ 7,819,552.35</b>	<b>\$ 9,253,681.97</b>	<b>\$ 11,328,000.15</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 15,181,432.36</b>	<b>\$ 16,127,658.27</b>	<b>\$ 17,130,788.89</b>	<b>\$ 18,662,181.02</b>	<b>\$ 20,922,414.41</b>

---

## Estado de Resultado Proforma con estrategias

**Tabla 28**

*Estructura de Estado de Resultado proforma con estrategias para rentabilidad*

ESTADO DE RESULTADOS	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos de Explotación	\$ 7,238,875.49	\$ 7,817,985.53	\$ 8,365,244.52	\$ 8,867,159.19	\$ 9,310,517.15
<b>Total Ingresos de Explotación</b>	<b>\$ 7,238,875.49</b>	<b>\$ 7,817,985.53</b>	<b>\$ 8,365,244.52</b>	<b>\$ 8,867,159.19</b>	<b>\$ 9,310,517.15</b>
(-) Costos de Explotación	-\$ 4,828,329.95	-\$ 4,980,056.78	-\$ 5,077,703.42	-\$ 5,116,350.85	-\$ 5,092,852.88
<b>Total Costos de Explotación</b>	<b>-\$ 4,828,329.95</b>	<b>-\$ 4,980,056.78</b>	<b>-\$ 5,077,703.42</b>	<b>-\$ 5,116,350.85</b>	<b>-\$ 5,092,852.88</b>
<b>Margen de Explotación</b>	<b>\$ 2,410,545.54</b>	<b>\$ 2,837,928.75</b>	<b>\$ 3,287,541.10</b>	<b>\$ 3,750,808.34</b>	<b>\$ 4,217,664.27</b>
(-) Gastos de Venta	-\$ 298,346.79	-\$ 331,164.93	-\$ 364,281.43	-\$ 397,066.76	-\$ 428,832.10
(-) Gastos de Administración	-\$ 699,262.27	-\$ 755,203.25	-\$ 808,067.47	-\$ 856,551.52	-\$ 899,379.10
(-) Depreciaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>EBIT (UAI)</b>	<b>\$ 1,412,936.49</b>	<b>\$ 1,751,560.57</b>	<b>\$ 2,115,192.20</b>	<b>\$ 2,497,190.06</b>	<b>\$ 2,889,453.08</b>
Ingresos Fuera de Explotación	\$ 34,226.30	\$ 36,964.41	\$ 39,551.92	\$ 41,925.03	\$ 44,021.28
Ingresos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Otros Gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos Financieros (intereses)	-\$ 733,820.97	-\$ 743,628.44	-\$ 733,820.97	-\$ 733,820.97	-\$ 743,628.44
<b>RESULTADO NO OPERATIVO</b>	<b>-\$ 699,594.67</b>	<b>-\$ 706,664.03</b>	<b>-\$ 694,269.06</b>	<b>-\$ 691,895.94</b>	<b>-\$ 699,607.15</b>
<b>RESULTADO ANTES DEL IUE</b>	<b>\$ 713,341.82</b>	<b>\$ 1,044,896.54</b>	<b>\$ 1,420,923.14</b>	<b>\$ 1,805,294.12</b>	<b>\$ 2,189,845.92</b>
(-) Impuesto a las Utilidades IUE	-\$ 214,002.55	-\$ 313,468.96	-\$ 426,276.94	-\$ 541,588.24	-\$ 656,953.78
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA)</b>	<b>\$ 499,339.27</b>	<b>\$ 731,427.58</b>	<b>\$ 994,646.20</b>	<b>\$ 1,263,705.88</b>	<b>\$ 1,532,892.15</b>

## Indicadores de Rentabilidad con mejoras

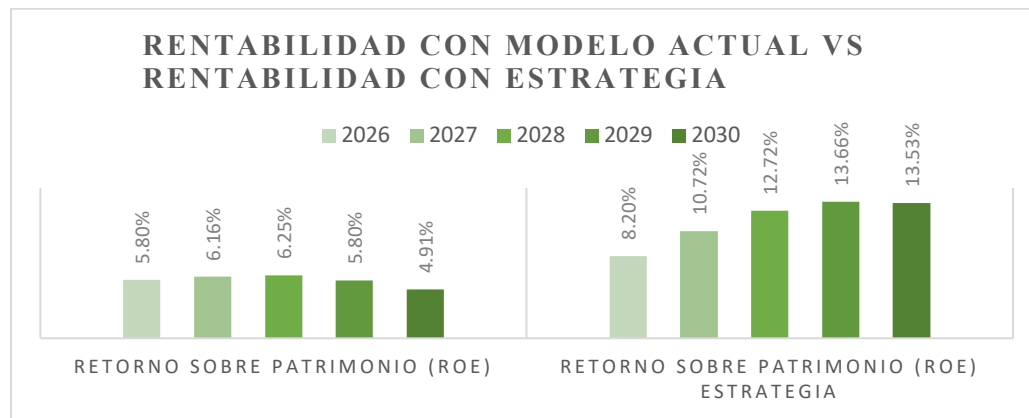
**Tabla 29**

*Estructura de Indicadores de Rentabilidad con mejoras*

	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Índices de rentabilidad</b>					
Margen Neto	6.9%	9.4%	11.9%	14.3%	16.5%
Retorno sobre activos (ROA)	3.3%	4.5%	5.8%	6.8%	7.3%
Retorno sobre patrimonio (ROE)	8.2%	10.7%	12.7%	13.7%	13.5%

**FIGURA 16**

*Comparación de Modelo de Rentabilidad actual vs Rentabilidad con estrategia*



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:** El modelo actual de la empresa proyecta una rentabilidad insostenible y en declive, con un Retorno sobre Patrimonio (ROE) que caería a solo 4.91% en 2030, muy por debajo del costo de oportunidad del capital para el sector turístico (8-12%). Esto confirma que, de mantenerse la estructura actual de costos descontrolados, apalancamiento excesivo, la empresa destruiría valor patrimonial y enfrentaría un riesgo severo de descapitalización a mediano plazo.

Frente a esto, la estrategia propuesta demuestra su viabilidad al duplicar y triplicar el ROE, llegando a un 13.66% en 2029. Mediante una reestructuración financiera, optimización operativa y enfoque en márgenes rentables. Esta brecha de rentabilidad, que supera al modelo actual en algunos años, no solo asegura la sostenibilidad financiera, sino que posiciona a la empresa como competitiva y capaz de generar valor constante para sus accionistas en el largo plazo.

## CONCLUSIONES

Al revisar el diagnóstico financiero y la propuesta de plan estratégico para CARDEDEU, S.A. de C.V. a partir del análisis de la situación actual, las proyecciones financieras y la identificación de factores críticos de rentabilidad, se concluyen los hallazgos más relevantes de la investigación:

1. El diagnóstico financiero de Cardedeu, S.A. de C.V. evidencia que la estrategia de crecimiento basada en el apalancamiento ha generado una estructura de costos insostenible y una alta dependencia de financiamiento externo.
2. Las proyecciones confirman que la implementación de un plan estratégico integral no es opcional, sino imprescindible para garantizar la sostenibilidad financiera.
3. El plan financiero propuesto, que contempla congelar la contratación de nueva deuda y renegociar la existente, contribuirá a mejorar la estructura financiera de la organización
4. La auditoría operativa enfocada en la reducción de costos y revisión del portafolio de servicios sirve para descartar líneas no rentables y permitirá mejorar la rentabilidad.

## RECOMENDACIONES

Al finalizar la revisión de las conclusiones el equipo investigador recomienda a la empresa CARDEDEU, S.A. de C.V., lo siguiente:

1. Adoptar el plan financiero como hoja de ruta: El plan financiero provee una hoja de ruta clara para superar las debilidades críticas identificadas. Esto convierte el plan de un documento teórico en una guía práctica para la toma de decisiones gerenciales informadas.
2. Implementar un sistema de control de costos y gestión eficiente de inventarios: Se recomienda establecer un comité de costos que realice auditorías periódicas, negocie con proveedores claves y optimice los procesos de compra y almacenamiento.
3. Reestructurar la deuda y limitar el apalancamiento financiero: Se recomienda renegociar las condiciones de los préstamos vigentes para obtener tasas de interés más bajas y plazos extendidos. Además, se debe establecer una política financiera que limite el uso de deuda nueva y priorice el financiamiento mediante capital propio y reinversión de utilidades.

## REFERENCIAS

Andrade Pinelo, A. M. (2017). *Razones financieras*. Gaceta Jurídica.

Asamblea Legislativa de El Salvador. (2005, 14 de septiembre). *Ley de turismo* (Decreto Legislativo No. 111). San Salvador.

Asamblea Legislativa de El Salvador. (2011, 14 de enero). *Ley de supervisión y regulación del sistema financiero* (Decreto Legislativo No. 592). San Salvador.

Asamblea Legislativa de El Salvador. (2022, 1 de junio). *Ley contra el lavado de dinero y de activos* (Decreto No. 1100). San Salvador.

Diario Oficial. (1992, 18 de junio). *Ley de impuesto sobre la renta*. San Salvador, El Salvador.

Diario Oficial. (1992, 1 de septiembre). *Ley del impuesto al valor agregado (IVA)*. San Salvador.

Gitman, L. J. (2012). *Principios de administración financiera*. Pearson Educación.  
[https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/pcipios-adm-finan-12edit-gitman.pdf](https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/pcipios-adm-finan-12edit-gitman.pdf)

Iruarrizaga, J. (2022). *Plan financiero para start-ups, procesos y métricas en la práctica*. ESIC Editorial.

Morillo, M. (2001). Rentabilidad financiera y reducción de costos. *Artículo Actualidad Contable FACES*, 12(1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25700404>

Paredes-Chacín, J. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia, Venezuela. *Económicas CUC*, 38(1).

<https://doi.org/10.17981/econcuc.38.1.05>

Puente, M. V. (2017). *Planeación financiera y presupuestaria*. POLITECNICASPOTHC. <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-18-194445-libro%20portada%20y%20contra%20portada%20planeaci%C3%B3n%20MPR.pdf>

Puerta Guardo, F. V. (2018). Análisis financiero: Enfoques en su evolución. *Revista Criterio Libre*, 75-94. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2125>

Reguant-Álvarez, M. &.-F. (2016). *El método Delphi*. d'Innovació i Recerca en Educació.

Robles Roman, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. Red Tercer Milenio S.C.

Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. The McGraw-Hill Companies, Inc.

Sarli, R. R. (2015). *Análisis FODA: Una herramienta necesaria*. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf)

Van Horne, J. C. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson Educación.

Welsh, G. A. (2005). *Presupuestos, planificación y control*. Pearson Educación.

# Anexos

## Anexo 1

### Encuesta



## UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

### FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

### ESCUELA DE POSGRADO

**Objetivo:** Obtener información que contribuya al desarrollo de la investigación con el tema:

**“Diseño de un Plan Financiero para optimizar la rentabilidad en la empresa CARDEDEU, S.A. DE C.V. ubicada en San Salvador Centro”.**

**Indicaciones:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas con opciones de respuestas, elija una según su criterio. Sus respuestas serán utilizadas únicamente para fines de la investigación y serán tratadas con total confidencialidad. Agradecemos su contribución a nuestra investigación.

Cargo: \_\_\_\_\_

**1. ¿La empresa cuenta con un plan financiero?**

SI  NO

**2. ¿Cuentan con indicadores financieros en la empresa?**

SI  NO

**3. ¿Realizan análisis de rentabilidad en la empresa?**

SI  NO

**4. ¿Con que periodo se realizan evaluaciones periódicas de carácter financiero?**

- a) Diario
- b) Semanal
- c) Quincenal
- d) Mensual
- e) Otros; Mencione \_\_\_\_\_

**5. ¿Cree usted que el margen de utilidad es adecuado al negocio?**

SI  NO

**6. ¿Se han implementado estrategias para reducir costos?**

SI  NO

**Si su respuesta es si, puede identificar en cuales áreas se han aplicado, según el listado siguiente:**

- a) Marketing y ventas
- b) Compras y proveedores
- c) Uso de Tecnologías
- d) Administración de Personal

**7. ¿Cuáles factores considera que influyen los ingresos?**

- a) Mercado y Demanda
- b) Estrategia comercial y de precios
- c) Factores Tecnológicos
- d) Alianzas y Convenios

**8. ¿Qué tipo de inversiones considera usted que pueden generar mayor rentabilidad?**

- a) Tecnología y digitalización
- b) Renovación y Mejora de Instalaciones
- c) Marketing digital
- d) Alianzas Estratégicas
- e) Capacitación de personal

**9. ¿Con qué frecuencia se toman decisiones estratégicas basadas en análisis de datos?**

- a) Diario
- b) Semanal
- c) Quincenal
- d) Mensual
- e) Otros; Menciones \_\_\_\_\_



**10. ¿Cuenta con procedimientos establecidos para identificar y gestionar riesgos financieros u operativo**

SI  NO

Anexo 2 Captura de imagen, de formulario de Google que se utilizó para recolección de datos en línea.

Preguntas Respuestas 6 Configuración

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

**B** *I* U  

**Objetivo:** Obtener información que contribuya al desarrollo de la investigación con el tema:  
"Diseño de un Plan Financiero para optimizar la rentabilidad en la empresa CARDEDEU, S.A. DE C.V. ubicada en San Salvador Centro".

**Indicaciones:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas con opciones de respuestas, elija una según su criterio. Sus respuestas serán utilizadas únicamente para fines de la investigación y serán tratadas con total confidencialidad. Agradecemos su contribución a nuestra investigación.

---

1. ¿La empresa cuenta con un plan financiero? \*

Sí

No

2. ¿Cuentan con indicadores financieros en la empresa? \*

Sí

No

3. ¿Realizan análisis de rentabilidad en la empresa? \*

Sí

No

4. ¿Con que periodo se realizan evaluaciones periódicas de carácter financiero? \*

Diario

Semanal

Mensual