

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO



TRABAJO DE POSGRADO

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA MEJORAR
LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA IEXCA EL SALVADOR, S.A. DE C.V.
UBICADA EN EL DISTRITO SAN SALVADOR.”

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

PRESENTADO POR
LICENCIADO CARLOS ROBERTO BELTRÁN QUINTANILLA
LICENCIADO DAVID ARTURO CABRERA BLANCO

DOCENTE ASESOR
MAESTRO CRISTIAN JOSÉ CABALLERO RAMOS

SEPTIEMBRE, 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

Carlos Roberto Beltrán Quintanilla

Primeramente agradezco a Dios, por haber culminado este proceso que ha sido de gran aprendizaje a nivel personal como profesional, el cual me dio toda la sabiduría para poder realizar este trabajo de grado, a su vez le dedico a mi madre la cual ya nos encuentra presente físicamente sin embargo me dio todas la educación necesaria para poder llegar hasta donde soy una persona con valores y principios lo cuales son el reflejo de mi personalidad, así como también a los demás miembros de mi familia que siempre estuvieron conmigo durante todo el proceso.

Agradezco a mi estimado compañero, David Cabrera por haber realizado esta investigación y con los conocimientos adquiridos servirán para desempeñarnos y obtener un logro y triunfo en cada una de nuestras vidas.

Agradezco a la IEXCA EL SALVADOR, S.A. de C.V., por haberme abierto las puertas para la realización de esta investigación. También a la Gerencia General, financiera y demás empleados que nos brindaron información clave durante la investigación.

Mi gratitud a todos los maestros que compartieron de sus conocimientos en cada sesión, a lo largo de esta maestría, de igual manera a la Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria de Occidente sede Ahuachapán, por brindarnos esta herramienta de educación, que nos permite alcanzar nuevos conocimientos en el área de la administración financiera.

Al Maestro Cristian José Caballero Ramos, que nos brindó de su conocimiento al asesorarnos durante esta investigación, y proporciono las herramientas necesarias para una correcta ejecución, su paciencia, dedicación y profesionalismo también fueron claves durante este tiempo.

David Arturo Cabrera Blanco

Primeramente, agradecer a Dios, quien me a brindado la oportunidad de Crecer en distintas etapas para mi desarrollo profesional y personal, por darme la sabiduría para poder avanzar y culminar este proceso académico; agradezco a mis padres por ser mis guías en cada momento, por su inspiración y amor incondicional; a mis hermanas que me apoyaron en todo momento, a mi familia, amigos en general.

A mi compañero y amigo Carlos Quintanilla, ya que con su apoyo, entrega y dedicación a este trabajo hemos finalizado una etapa más para poder alcanzar nuestros objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Se le agradece a la empresa IEXCA EL SALVADOR, S.A. de C.V., por habernos permito realizar nuestro Trabajo de Posgrado, sin la cual no hubiese sido posible este logro. También a la Gerencia General, financiera y demás empleados que con su apoyo nos brindaron información clave en el proceso.

Agradecido con cada uno de los maestros que compartieron sus conocimientos en cada sesión a lo largo de este proceso; al Maestro Cristian José Caballero Ramos, por apoyarnos y brinda su conocimiento al asesorarnos durante esta investigación, por su dedicación, paciencia y sobre todo su profesionalismo que fueron pilares fundamentales para el desarrollo y culminación de esta etapa.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.1 Situación problemática y delimitación	11
1.2 Enunciado del problema	12
1.3 Preguntas de investigación	13
1.4 Objetivos de la investigación	13
1.5 Justificación	13
1.6 Límites y alcances	14
CAPITULO II: MARCO TEORICO DE REFERENCIA	15
2.1 Antecedentes del Problema	15
2.2 Teorías y Conceptos Básicos	15
2.3 Marco Jurídico	31
2.4 Contextualización	33
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	36
3.1 Enfoque de la investigación	36
3.2 Diseño de la investigación	36
3.2.1 Tipo de estudio	36
3.2.2 Diseño de la recolección	37
3.3 Población y muestra	37
3.3.1 Población	37
3.3.2 Muestra	37
3.3.3 Unidades de muestra	37
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información	38
3.4.1 Técnica	38
3.4.2 Instrumento	38
3.5 Hipótesis o supuesto de investigación	38
3.6 Operacionalización de variables/categorías	39
3.7 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de información	40
3.8 Consideraciones éticas	40
3.9 Cronograma de actividades	41

3.9.1 Presupuesto	41
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	42
CONCLUSIONES.....	91
RECOMENDACIONES	93
REFERENCIAS.....	94
ANEXOS.....	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Relación entre costos y presupuesto en la planificación financiera	26
Tabla 2 Operacionalización de variables.....	39
Tabla 3 Cronograma de actividades	41
Tabla 4 Presupuesto de gastos de tesis.....	41
Tabla 5 Situación financiera actual de la empresa IEXCA El SALVADOR.....	46
Tabla 6 Cuenta la empresa con un plan estratégico financiero	47
Tabla 7 Actualmente existen estrategias para mejorar la gestión financiera	48
Tabla 8 Se elaboran presupuestos en las diferentes áreas de la organización.....	49
Tabla 9 Frecuencia de Análisis de los estados financieros	50
Tabla 10 Factores relevantes de la rentabilidad de la empresa IEXCA	51
Tabla 11 Utilización de indicadores de rentabilidad (ROA, ROE, ROS)	52
Tabla 12 Decisiones estratégicas con bases a los estados financieros	53
Tabla 13 Expectativas en la aplicación del plan estratégico financiero	54
Tabla 14 Principales factores que afectan al margen de utilidad	55
Tabla 15 Cuenta la empresa con políticas de gestión de capital de trabajo	56
Tabla 16 Cuenta el personal con las habilidades para poner en marcha un plan estratégico financiero	57
Tabla 17 Estructura de Estado de Situación Financiera	63
Tabla 18 Estructura de Estado de Resultados	65
Tabla 19 Balance General/Análisis Vertical.....	69
Tabla 20 Estado de Resultados/ Análisis Vertical	70
Tabla 21 Balance General/Análisis Horizontal	71
Tabla 22 Estado de Resultados/Análisis Horizontal	72
Tabla 23 Sistema Dupont	73
Tabla 24 Productividad de Capital de Trabajo	74
Tabla 25 Ratios de Liquidez y Solvencia	76
Tabla 26 Ratios de Endeudamiento.....	77
Tabla 27 Ratios de Rentabilidad	77
Tabla 28 Pronósticos del Estado de Resultados y Balance General.....	82
Tabla 29 Estructura de Estados Financieros Proyectados	83
Tabla 30 Indicadores Financieros Proyectados	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de la empresa	34
Figura 2 Situación financiera actual de la empresa IEXCA El SALVADOR.....	46
Figura 3 Cuenta la empresa con un plan estratégico financiero	47
Figura 4 Actualmente existen estrategias para mejorar la gestión financiera.....	48
Figura 5 Se elaboran presupuestos en las diferentes áreas de la organización	49
Figura 6 Frecuencia de Análisis de los estados financieros.....	50
Figura 7 Factores relevantes de la rentabilidad de la empresa IEXCA	51
Figura 8 Utilización de indicadores de rentabilidad (ROA, ROE, ROS)	52
Figura 9 Decisiones estratégicas con bases a los estados financieros	53
Figura 10 Expectativas en la aplicación del plan estratégico financiero	54
Figura 11 Principales factores que afectan al margen de utilidad.....	55
Figura 12 Cuenta la empresa con políticas de gestión de capital de trabajo	56
Figura 13 Cuenta el personal con las habilidades para poner en marcha un plan estratégico financiero	57
Figura 14 Análisis FODA	67
Figura 15 Objetivos Estratégicos Financieros	68
Figura 16 Estrategias y Acciones Claves	68
Figura 17 Rentabilidad Económica o sobre Activos.....	74
Figura 18 Productividad de Capital de Trabajo	75

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito la elaboración de un plan estratégico financiero para mejorar la rentabilidad de la empresa IEXCA El Salvador, S.A. de C.V., ubicada en el distrito de San Salvador. Esta organización forma parte del sector tecnológico salvadoreño, el cual ha cobrado relevancia en los últimos años, representando una porción significativa de las exportaciones nacionales de servicios. No obstante, la empresa enfrenta desafíos importantes en materia de gestión financiera, entre los que destacan: fluctuaciones en el flujo de efectivo, rentabilidad insuficiente, altos costos operativos y ausencia de herramientas estratégicas para el control financiero.

Frente a este contexto, surge la necesidad de formular un plan financiero que permita a la empresa no solo ordenar sus procesos internos, sino también proyectarse de manera sostenible en un entorno económico cambiante y altamente competitivo. A partir de un diagnóstico basado en entrevistas a la alta gerencia y en el análisis de los estados financieros, esta investigación plantea una propuesta metodológica sustentada en teorías contemporáneas de gestión financiera y planificación estratégica, con el objetivo de maximizar la rentabilidad empresarial

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática y delimitación

El crecimiento de los servicios digitales tecnológicos en El Salvador está conformado por más de tres mil empresas que prestan servicios de telecomunicaciones, informática, programación, e información a sus clientes.

Estas empresas representaron en 2021 el 10.4% de las exportaciones totales de servicios, con un estimado de US\$323.5.1 millones en exportación de servicios de telecomunicaciones, informática e información, de acuerdo con la Oficina Nacional de Estadísticas y Censos.¹

Es decir, que el sector tecnológico en El Salvador comprende actividades variadas: desde la infraestructura, el outsourcing de procesos de negocios (BPO, por sus siglas en inglés), y contact centers, hasta comercializadoras de software, y empresas especializadas en inteligencia artificial y machine learning (una forma de inteligencia artificial que permite a los sistemas aprender automáticamente), entre otras. El sector de servicios digitales y tecnológicos ofrece una oportunidad para la reconversión y la redistribución del talento humano.

Tomando los factores en mención, y con base a una previa entrevista con el representante legal se identificó que la empresa IEXCA El Salvador, se enfrenta a una serie de desafíos financieros tales como:

a. Fluctuaciones en el flujo de efectivo: La empresa está enfrentando dificultades para gestionar de manera adecuada sus ingresos y egresos, lo que afecta su capacidad de gestión financiera.

b. Rentabilidad insuficiente: Aunque la empresa podría generar ingresos, estos no son suficientes para cubrir sus costos operativos y generar márgenes de ganancia.

¹ Banco Interamericano de Desarrollo. (2023, 10 de julio). *El Salvador: Nación digital*. Blogs del BID. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/el-salvador-nacion-digital/>

c. Altos costos: el aumento de costos está afectando de manera significativa los márgenes de beneficio, lo que limita la capacidad de la empresa para reinvertir en su crecimiento o mejorar sus procesos que dificultan la consecución de sus objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

Ante estas necesidades, la empresa se ha enfocado en elaborar un Plan Estratégico Financiero que le permita gestionar de manera eficiente los recursos, optimizar los procesos de gestión, mejorar la rentabilidad y, en general, alcanzar las metas establecidas en la visión y misión empresarial.

IEXCA El Salvador enfrenta un desafío en la comercialización de sus productos y servicios en el mercado nacional, ya que en la actualidad han administrado sus recursos sin contar con una herramienta de gestión, que permita dar seguimiento a los procesos financieros.

Por lo anterior, la falta de una herramienta de gestión, les limita el reconocimiento de sus necesidades reales, tales como, control sobre sus cuentas de liquidez, operación, endeudamiento y rentabilidad, por lo que la empresa requiere de una metodología que permitan llevar a cabo un ordenamiento interno de sus actividades financieras, para ello; la empresa necesita la implementación de un plan estratégico financiero para llevar a cabo de una manera técnica los procesos de gestión financiera, el no aplicar esta herramienta, puede ocasionar un bajo rendimiento comercial y el acceso a nuevas oportunidades de negocio, siendo lo anterior, un obstáculo para el crecimiento y proyectos a futuros.

1.2 Enunciado del problema

¿Ayudará la elaboración de un plan estratégico financiero para mejorar la rentabilidad de la empresa IEXCA EL SALVADOR, S.A. DE C.V., ubicada en el distrito San Salvador?

1.3 Preguntas de investigación

- ¿Cómo podrá ayudar la elaboración de un plan estratégico financiero para mejorar la rentabilidad?
- ¿De qué manera contribuirá el plan estratégico financiero a mejorar los procesos de gestión financiera?
- ¿Cómo él plan estratégico financiero aumentará la operatividad de la empresa?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Elaboración de un plan estratégico financiero para mejorar la rentabilidad de la empresa IEXCA, El Salvador, S.A. de C.V., ubicada en el distrito de San Salvador.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Analizar la situación financiera actual de la empresa IEXCA El Salvador, S.A. de C.V.
2. Contextualizar la importancia de la utilización de la planeación estratégica financiera.
3. Elaborar una propuesta de plan estratégico financiero para mejorar la rentabilidad de la empresa IEXCA, El Salvador, S.A. de C.V.

1.5 Justificación

El presente trabajo de investigación ayudara a la empresa, ya que su giro comercial es la venta de equipo informático y prestación de servicios de software, facilitando un instrumento metodológico enfocado en organizar y desarrollar un plan estratégico financiero que tenga como objetivo aumentar la rentabilidad de la empresa, permitiéndole gestionar eficientemente los recursos financieros.

Por consiguiente, esta investigación permite establecer un orden en el proceder del negocio, la planificación a corto plazo le ayuda establecer las políticas claras, asimismo, desarrolla estrategias para elaborar proyecciones financieras a corto plazo y gestiona eficientemente el capital de trabajo, la liquidez, la capacidad de endeudamiento, la rentabilidad y los ingresos necesarios para suplir sus necesidades.

Por lo siguiente la propuesta de elaboración de un plan estratégico financiero que mejore la rentabilidad de la empresa y a su vez unas herramientas de gestión para llevar un control de los procesos financieros. Por último, la investigación es importante porque es una herramienta que le facilitará a la empresa IEXCA EL SALVADOR, desarrollar el marco de planeación estratégica financiera para la consecución de los objetivos de corto y largo plazo.

1.6 Límites y alcances

1.6.1 Límites

- La investigación no cubrirá la implementación del plan estratégico financiero.
- La información financiera de la empresa carece de elementos técnicos para la aplicación de herramientas financieras.
- El conocimiento de un plan estratégico financiero es limitado por parte de los socios de la empresa.

1.6.2 Alcances

- La investigación se centrará en elaborar un plan estratégico financiero para mejorar la rentabilidad de la empresa IEXCA El Salvador, S.A. de C.V.
- Se buscará dotar a la empresa con una herramienta de seguimiento y control.
- La herramienta ayudará a la empresa IEXCA El Salvador, S.A. de C.V., a mejorar los procesos financieros con lo que cuenta, permitiendo un incremento en la rentabilidad.

CAPITULO II: MARCO TEORICO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes del Problema

La planificación estratégica financiera es un proceso mediante el cual las organizaciones establecen objetivos financieros a corto, mediano y largo plazo, determinando estrategias y acciones para alcanzar dichos objetivos (Gitman & Zutter, 2020). Este proceso permite a las empresas mejorar la administración de sus recursos económicos, optimizar sus inversiones y minimizar riesgos financieros.²

Según Weston y Copeland (2021)³, una planificación estratégica financiera efectiva debe incluir elementos como:

- Análisis del entorno financiero y del mercado.
- Definición de objetivos financieros claros y medibles.
- Identificación de estrategias de financiamiento y reinversión.
- Evaluación de riesgos financieros y establecimiento de planes de mitigación.
- Implementación de herramientas de control y seguimiento financiero.

2.2 Teorías y Conceptos Básicos

2.2.1 Rentabilidad Empresarial

La rentabilidad empresarial es un indicador clave en la gestión financiera de cualquier organización, ya que mide la capacidad de una empresa para generar ganancias en relación con sus costos, activos e inversiones. La rentabilidad no solo determina el éxito financiero de la empresa, sino que también influye en su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

² Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2020). *Principles of Managerial Finance*. Pearson.

³ Weston, J. F., & Copeland, T. E. (2021). *Financial Theory and Corporate Policy*. Addison-Wesley.

La rentabilidad empresarial se define como la relación entre los beneficios obtenidos y los recursos utilizados para generarlos. Según Gitman y Zutter (2020), la rentabilidad es un indicador financiero que mide la eficiencia de una empresa en la generación de valor para sus accionistas y stakeholders.⁴

La rentabilidad puede analizarse desde distintas perspectivas, dependiendo del enfoque que se adopte en la gestión financiera:

- a) **Rentabilidad económica (ROA - Return on Assets):** Relación entre el beneficio operativo y los activos totales de la empresa.
- b) **Rentabilidad financiera (ROE - Return on Equity):** Mide el rendimiento sobre los fondos propios de la empresa.
- c) **Rentabilidad sobre las ventas (ROS - Return on Sales):** Indica la proporción de las ventas que se convierten en ganancia.

2.2.1.1 Tipos

a) **Rentabilidad económica (ROA).**

El ROA mide la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar beneficios.

Se calcula con la siguiente fórmula:

$$ROA = \frac{UTILIDAD OPERATIVA}{ACTIVOS TOTALES} \times 100$$

Un ROA alto indica que la empresa utiliza sus activos de manera eficiente para generar ingresos.

⁴ Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2020). *Principles of Managerial Finance*. Pearson.

b) Rentabilidad financiera (ROE).

El ROE mide la rentabilidad en función del capital invertido por los accionistas. Se calcula con la fórmula:

$$ROE = \frac{UTILIDAD\ NETA}{PATRIMONIO\ NETO} \times 100$$

Este indicador es clave para los inversionistas, ya que mide el rendimiento de su inversión en la empresa.

c) Rentabilidad sobre Ventas (ROS).

El ROS analiza qué porcentaje de las ventas de la empresa se traduce en beneficios:

$$ROS = \frac{UTILIDAD\ NETA}{VENTAS\ NETAS} \times 100$$

Un ROS alto significa que la empresa tiene un buen control de costos y genera ganancias a partir de sus ingresos operativos.⁵

2.2.1.2 Factores que afectan la rentabilidad

- **Estructura de costos:** Costos elevados reducen el margen de ganancia.
- **Estrategias de precios:** Un precio mal definido puede afectar la competitividad y rentabilidad.
- **Productividad y eficiencia operativa:** Procesos ineficientes generan desperdicios y costos adicionales.
- **Gestión del capital de trabajo:** Una mala administración del flujo de efectivo puede limitar la rentabilidad.

⁵ Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2020). *Principles of Managerial Finance*. Pearson.

- **Endeudamiento:** Un alto nivel de deuda puede reducir la rentabilidad financiera.

2.2.1.3 Estrategias para mejorar la rentabilidad

- **Optimización de costos:** Implementar procesos más eficientes para reducir gastos innecesarios.
- **Diversificación de productos o servicios:** Ampliar la oferta para captar nuevos mercados y aumentar ingresos.
- **Estrategias de precios adecuadas:** Establecer precios competitivos sin comprometer la rentabilidad.
- **Innovación y tecnología:** Incorporar nuevas tecnologías para mejorar la productividad y reducir costos.
- **Mejor gestión del capital de trabajo:** Administrar eficientemente inventarios, cuentas por cobrar y flujo de efectivo.

2.2.2 Gestión financiera

La gestión financiera empresarial se define como el conjunto de estrategias, herramientas y técnicas utilizadas para administrar los recursos financieros de una organización, con el fin de garantizar su estabilidad y crecimiento a largo plazo (Brigham & Ehrhardt, 2021). Este proceso implica la toma de decisiones sobre inversión, financiamiento y gestión de costos, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.⁶

Según Gitman y Zutter (2020), la gestión financiera tiene tres funciones fundamentales:

- a) **Decisiones de inversión:** Asignación de capital en activos que generen rentabilidad.

⁶ Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2021). *Financial Management: Theory & Practice*. Cengage Learning.

- b) **Decisiones de financiamiento:** Determinación de las fuentes de financiamiento óptimas para la empresa.
- c) **Decisiones de administración del capital de trabajo:** Control de la liquidez, inventarios, cuentas por cobrar y por pagar.⁷

2.2.2.1 Objetivos⁸

Una gestión financiera eficiente busca alcanzar los siguientes objetivos:

- **Maximizar la rentabilidad:** Asegurar que los ingresos superen los costos y gastos operativos.
- **Optimizar la liquidez:** Mantener un flujo de caja saludable para cubrir las obligaciones financieras.
- **Minimizar el riesgo financiero:** Reducir la exposición a incertidumbres del mercado.
- **Garantizar la sostenibilidad a largo plazo:** Asegurar el crecimiento y la estabilidad económica de la empresa.
- **Facilitar la toma de decisiones estratégicas:** Brindar información financiera clara y precisa.

2.2.2.2 Elementos Claves⁹

Para lograr una gestión financiera eficiente, las empresas deben considerar los siguientes elementos:

⁷ Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2020). *Principles of Managerial Finance*. Pearson.

⁸ Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2020). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Pearson.

⁹ Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2019). *Corporate Finance*. McGraw-Hill Education.

a) Planeación financiera.

La planeación financiera es el proceso de establecer objetivos económicos y definir estrategias para alcanzarlos. Incluye:

- Análisis financiero actual.
- Establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo.
- Definición de estrategias de inversión y financiamiento.
- Elaboración de presupuestos y proyecciones financieras.

b) Gestión del flujo de efectivo.

El flujo de efectivo representa las entradas y salidas de dinero en una empresa. Su correcta administración permite evitar problemas de liquidez y financiamiento. Para ello, se recomienda:

- Implementar políticas eficientes de cobro y pago.
- Reducir cuentas por cobrar morosas.
- Controlar el nivel de inventarios para evitar costos innecesarios.

c) Estructura de capital y financiamiento.

La estructura de capital se refiere a la proporción entre deuda y capital propio utilizada para financiar las operaciones de una empresa. Existen dos tipos principales de financiamiento:

- **Financiamiento interno:** Uso de recursos generados por la propia empresa, como utilidades retenidas.
- **Financiamiento externo:** Obtención de capital a través de préstamos bancarios, emisión de acciones o bonos.

Una estructura de capital equilibrada permite reducir costos financieros y mejorar la rentabilidad.

d) Control de costos y rentabilidad.

El control de costos es fundamental para mejorar la rentabilidad de una empresa. Se recomienda:

- Identificar costos fijos y variables.
- Optimizar procesos para reducir gastos operativos.
- Implementar estrategias de reducción de desperdicios y mejora de eficiencia.

e) Evaluación y análisis financiero.

El análisis financiero permite medir el desempeño económico de la empresa a través de indicadores clave como:

- **Rentabilidad:**

Margen de utilidad neta

$$MARGEN DE UTILIDAD NETA = \frac{UTILIDAD NETA}{VENTAS NETAS}$$

ROA (retorno sobre activos)

$$ROA = \frac{UTILIDAD NETA}{ACTIVOS TOTALES}$$

ROE (retorno sobre el capital)

$$ROE = \frac{UTILIDAD NETA}{PATRIMONIO O CAPITAL CONTABLE}$$

- **Liquidez:**

Razón corriente

$$RAZON\ CORRIENTE = \frac{ACTIVO\ CORRIENTE}{PASIVO\ CORRIENTE}$$

Razón rápida

$$RAZON\ RAPIDA = \frac{ACTIVO\ CORRIENTE - INVENTARIOS}{PASIVO\ CORRIENTE}$$

- **Endeudamiento:**

Relación deuda/capital

$$RAZON\ DEUDA - CAPITAL = \frac{PASIVO\ TOTAL}{PATRIMONIO\ NETO}$$

Cobertura de intereses.

$$COBERTURA\ DE\ INTERESES = \frac{UAI}{GASTOS\ FINANCIEROS}$$

2.2.2.3 Estrategias para una gestión financiera eficiente¹⁰

Para mejorar la gestión financiera empresarial, se pueden aplicar las siguientes estrategias:

1. **Implementación de un plan estratégico financiero:** Definir objetivos y acciones específicas para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad.

¹⁰ Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2022). *Fundamentals of Financial Management*. Prentice Hall.

2. **Optimización del capital de trabajo:** Administrar eficientemente los activos y pasivos circulantes.
3. **Uso de herramientas tecnológicas:** Incorporar software de gestión financiera como SAP, QuickBooks o Excel avanzado.
4. **Diversificación de fuentes de ingresos:** Explorar nuevas oportunidades de negocio y mercados.
5. **Gestión de riesgos financieros:** Identificar y mitigar amenazas económicas mediante estrategias de cobertura.

2.2.3 Costos y presupuesto en la planificación financiera

La planificación financiera es un proceso fundamental para la estabilidad y crecimiento de las empresas, ya que permite optimizar el uso de los recursos económicos, reducir riesgos y mejorar la rentabilidad. Dentro de este proceso, dos elementos esenciales son la gestión de costos y la elaboración de presupuestos, los cuales proporcionan información clave para la toma de decisiones estratégicas.

2.2.3.1 Costos en la planificación financiera

Los costos son los recursos económicos que una empresa utiliza para la producción de bienes o prestación de servicios. Según Horngren, Datar y Rajan (2020), los costos pueden clasificarse en diferentes categorías dependiendo de su naturaleza y comportamiento dentro de la empresa.¹¹

¹¹ Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2020). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Pearson.

2.2.3.2 Clasificación de los costos

Para una mejor gestión financiera, los costos pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. Según su relación con la producción:

- **Costos directos:** Aquellos que pueden atribuirse directamente a un producto o servicio (materia prima, mano de obra directa).
- **Costos indirectos:** No pueden asociarse directamente con un producto específico (alquiler, servicios públicos, depreciación).

2. Según su comportamiento:

- **Costos fijos:** Permanecen constantes independientemente del nivel de producción (arrendamiento de instalaciones, sueldos administrativos).
- **Costos variables:** Cambian en función del nivel de producción (materia prima, comisiones de ventas).
- **Costos mixtos:** Contienen elementos fijos y variables (servicios básicos con consumo mínimo fijo y un cargo variable por uso adicional).

3. Según su impacto en la toma de decisiones:

- **Costos hundidos:** No pueden recuperarse y no afectan decisiones futuras (inversiones en equipos obsoletos).
- **Costos de oportunidad:** Valor de la mejor alternativa no elegida en una decisión financiera.

La correcta identificación y clasificación de los costos permite a la empresa diseñar estrategias para reducir gastos innecesarios y mejorar su eficiencia operativa.

2.2.3.3 Presupuesto en la planificación financiera

El presupuesto es una herramienta fundamental en la planificación financiera, ya que permite proyectar y controlar los ingresos y egresos de una empresa. Según Brigham y Ehrhardt (2021), el presupuesto es un plan financiero detallado que sirve para la toma de decisiones, estableciendo límites de gasto y asignación de recursos para cada área de la empresa.¹²

2.2.3.4 Tipos de presupuesto

Para una planificación financiera efectiva, se pueden utilizar diversos tipos de presupuestos:

a) Presupuesto de operación:

- Incluye los ingresos y gastos relacionados con la actividad principal de la empresa.
- Comprende el presupuesto de ventas, producción, compras y gastos operativos.

b) Presupuesto de capital:

- Se enfoca en la planificación de inversiones en activos fijos (infraestructura, maquinaria, tecnología).
- Permite evaluar la viabilidad de proyectos de inversión.

c) Presupuesto de efectivo:

- Proyecta los flujos de entrada y salida de dinero en un periodo determinado.
- Ayuda a garantizar la liquidez y prever necesidades de financiamiento.

¹² Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2021). *Financial Management: Theory & Practice*. Cengage Learning.

d) Presupuesto maestro:

- Integra todos los presupuestos individuales en un solo documento global.
- Permite evaluar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

2.2.3.5 Importancia

El uso adecuado del presupuesto ofrece múltiples beneficios para la empresa, entre ellos:

- **Mejor control financiero:** Permite monitorear ingresos y gastos, evitando déficits innecesarios.
- **Optimización de recursos:** Facilita la asignación eficiente de capital en función de las prioridades empresariales.
- **Toma de decisiones basada en datos:** Brinda información financiera precisa para definir estrategias de crecimiento.
- **Prevención de riesgos financieros:** Ayuda a identificar problemas potenciales de liquidez o endeudamiento antes de que se conviertan en crisis.

2.2.3.6 Relación entre costos y presupuesto

La gestión de costos y la presupuestación están estrechamente relacionadas dentro del proceso de planificación financiera. Un control adecuado de los costos permite establecer presupuestos realistas y alcanzar metas financieras de manera eficiente.

Tabla 1 *Relación entre costos y presupuesto en la planificación financiera*

Aspecto	Gestión de Costos	Presupuesto
Objetivo	Reducir gastos innecesarios y optimizar la rentabilidad.	Planificar los ingresos y egresos para garantizar estabilidad financiera
Enfoque	Análisis de costos fijos y variables, eficiencia operativa.	Control del flujo de caja, proyección financiera.
Impacto	Afecta la rentabilidad y el margen de ganancia.	Influye en la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.4 Herramientas para la gestión de costos y presupuestos

Existen diversas herramientas y metodologías que pueden mejorar la gestión de costos y presupuestos en la planificación financiera:¹³

- 1. Análisis Costo-Beneficio:** Evalúa la viabilidad de inversiones y proyectos.
- 2. Software de Presupuestación (SAP, QuickBooks, Excel avanzado):** Facilita la automatización del control financiero.
- 3. Técnica del Punto de Equilibrio:** Determina el nivel de ventas necesario para cubrir costos y generar utilidad.
- 4. Control de Costos por Actividad (ABC – Activity-Based Costing):** Identifica costos asociados a cada actividad dentro de la empresa.
- 5. Indicadores Financieros (KPIs):** Incluyen razones de rentabilidad, liquidez y eficiencia operativa para evaluar el desempeño financiero.

La aplicación de estas herramientas permite a las empresas tomar decisiones informadas, mejorar la eficiencia operativa y maximizar su rentabilidad.

2.2.5 Modelos para la elaboración de plan estratégico financiero

La planificación estratégica financiera es un proceso fundamental para la sostenibilidad y el crecimiento empresarial. Existen diversos modelos teóricos que pueden guiar la formulación de un plan estratégico financiero, permitiendo establecer objetivos claros, definir estrategias y evaluar

¹³ Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2022). *Fundamentals of Financial Management*. Prentice Hall.

el desempeño financiero. A continuación, se presentan algunos de los modelos más relevantes para la elaboración de un plan estratégico financiero:

2.2.5.1 Modelo de Planeación Financiera de Gitman y Zutter¹⁴

Este modelo propone un enfoque estructurado para la planificación financiera basado en los siguientes componentes:

- 1. Análisis del entorno financiero:** Evaluación de factores internos y externos que afectan la empresa.
- 2. Definición de objetivos financieros:** Establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo.
- 3. Análisis de riesgos:** Identificación de riesgos financieros y estrategias de mitigación.
- 4. Estrategias de financiamiento:** Definición de fuentes de financiamiento y estrategias de inversión.
- 5. Control y monitoreo:** Implementación de herramientas para evaluar el cumplimiento de los objetivos.

2.2.5.2 Modelo Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan y Norton¹⁵

El Balanced Scorecard (BSC) es un modelo estratégico que permite medir el desempeño financiero a través de la integración de cuatro perspectivas clave:

- 1. Perspectiva financiera:** Evalúa la rentabilidad, la liquidez y el crecimiento financiero.

¹⁴ Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2020). *Principles of Managerial Finance*. Pearson.

¹⁵ Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2020). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Pearson.

2. **Perspectiva del cliente:** Mide la satisfacción y fidelización del cliente.
3. **Perspectiva de procesos internos:** Evalúa la eficiencia operativa y la optimización de costos.
4. **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Analiza la capacitación del personal y la innovación en procesos.

2.2.5.3 Modelo de Valor Económico Agregado (EVA)¹⁶

El EVA es un modelo que mide la creación de valor económico dentro de una empresa. Se basa en la diferencia entre el rendimiento financiero obtenido y el costo del capital utilizado.

Su fórmula es:

$$EVA = UPA - (COK - \text{ACTIVOS OPERATIVOS})$$

Donde:

- **UPA:** Utilidad de operación después de impuestos.
- **COK:** Costo de oportunidad del capital.

2.2.5.4 Modelo de las 5 Fuerzas de Porter aplicado a la planificación financiera¹⁷

Si bien el modelo de Porter está diseñado para el análisis competitivo, puede aplicarse a la planificación financiera evaluando los siguientes aspectos:

1. **Rivalidad entre competidores:** Impacto de la competencia en la rentabilidad.
2. **Poder de negociación de los clientes:** Cómo la demanda afecta los ingresos financieros.

¹⁶ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

¹⁷ Porter, M. E. (2020). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

3. **Poder de negociación de los proveedores:** Análisis del impacto de los costos en la estructura financiera.
4. **Amenaza de nuevos competidores:** Evaluación de barreras financieras de entrada y salida del mercado.
5. **Amenaza de productos sustitutos:** Impacto de la innovación en la rentabilidad de la empresa.

2.2.5.5 Modelo PEFE (Plan Estratégico Financiero Empresarial)¹⁸

Este modelo está diseñado específicamente para la formulación de planes estratégicos financieros y se compone de cuatro fases:

1. **Diagnóstico financiero:** Evaluación de la situación financiera actual mediante indicadores como liquidez, rentabilidad y endeudamiento.
2. **Definición de estrategias financieras:** Establecimiento de planes de inversión, financiamiento y control de costos.
3. **Implementación del plan financiero:** Desarrollo de estrategias concretas y asignación de recursos.
4. **Monitoreo y evaluación:** Seguimiento del desempeño financiero y ajuste de estrategias.

2.2.5.6 Modelo de Presupuestación Financiera de Horngren, Datar y Rajan¹⁹

Este modelo enfatiza la importancia del presupuesto como herramienta clave en la planificación financiera. Sus elementos clave incluyen:

¹⁸ Stewart, G. B. (2019). *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*. HarperBusiness.

¹⁹ Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2022). *Fundamentals of Financial Management*. Prentice Hall.

- **Elaboración de presupuestos operativos** (ventas, producción y costos).
- **Presupuestos de capital** (inversiones en activos fijos).
- **Presupuesto de flujo de efectivo** (proyección de ingresos y egresos).
- **Control presupuestario** (comparación de resultados reales vs. presupuestados).

2.3 Marco Jurídico

1. Constitución de la República de El Salvador.

La Constitución es la norma suprema del país y establece el marco general para el ejercicio de actividades económicas, la libertad de empresa y el derecho a la propiedad privada. El artículo 101 consagra el principio de libre empresa, permitiendo a los particulares desarrollar actividades productivas conforme a la ley.

2. Código de Comercio.²⁰

Es la legislación básica que regula la constitución, funcionamiento y disolución de las sociedades mercantiles. IEXCA El Salvador, S.A. de C.V., al ser una sociedad anónima de capital variable, se encuentra sujeta a las disposiciones del Libro Segundo del Código de Comercio relativo a las sociedades.

Artículos relevantes: Art. 13 (actos de comercio), Art. 17 (obligación de llevar contabilidad), y los artículos comprendidos entre el 199 y el 252 que regulan específicamente a las sociedades anónimas.

²⁰ Asamblea Legislativa de El Salvador. (2018). *Código de Comercio de El Salvador*.

3. Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR).²¹

Establece las obligaciones fiscales de las empresas respecto al pago de impuestos sobre sus utilidades. Esta ley es esencial para la planificación financiera de la empresa, dado que la rentabilidad está directamente vinculada a las obligaciones fiscales.

4. Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA).²²

Regula la tributación por consumo de bienes y servicios. La empresa debe recaudar y reportar el IVA de las ventas de equipos informáticos y servicios prestados, cumpliendo con las declaraciones mensuales exigidas por el Ministerio de Hacienda.

5. Ley de Protección al Consumidor.²³

Aplica a las relaciones de consumo en el país. IEXCA debe garantizar prácticas comerciales justas, la entrega de productos y servicios de calidad, así como el respeto al derecho a la información y garantías legales de los productos tecnológicos que comercializa.

6. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.²⁴

La empresa debe velar por el cumplimiento de normas de seguridad y salud ocupacional, especialmente en oficinas o espacios donde se maneje equipo tecnológico o se presten servicios informáticos.

²¹Ministerio de Hacienda. (2022). *Ley del Impuesto sobre la Renta*.

²² **Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (Ley del IVA), Decreto Legislativo N.º 49.** Publicada en el Diario Oficial, Tomo N.º 444, 17 de julio de 2024.

²³ Defensoría del Consumidor. (2023). *Ley de Protección al Consumidor*.

²⁴ *Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, Decreto Legislativo N.º 254.* Diario Oficial, Tomo N.º 387, 5 de mayo de 2010.

2.4 Contextualización

IEXCA EL SALVADOR, S.A. DE C.V., forma parte de un grupo de empresas centroamericanas, creadas con el objetivo de ofrecer a sus clientes, servicios administrados de infraestructura tecnológica, de primera calidad, comprometidos con los objetivos de las empresas y apoyando a reducir la huella de carbono, trabajando con fabricantes con la misma responsabilidad social.

Misión

Ofrecer al mercado soluciones alternativas que permitan la optimización de los recursos e incrementen su rentabilidad, respaldando su confianza con los valores que nos rigen, logrando así no solo clientes si no aliados comerciales.

Visión

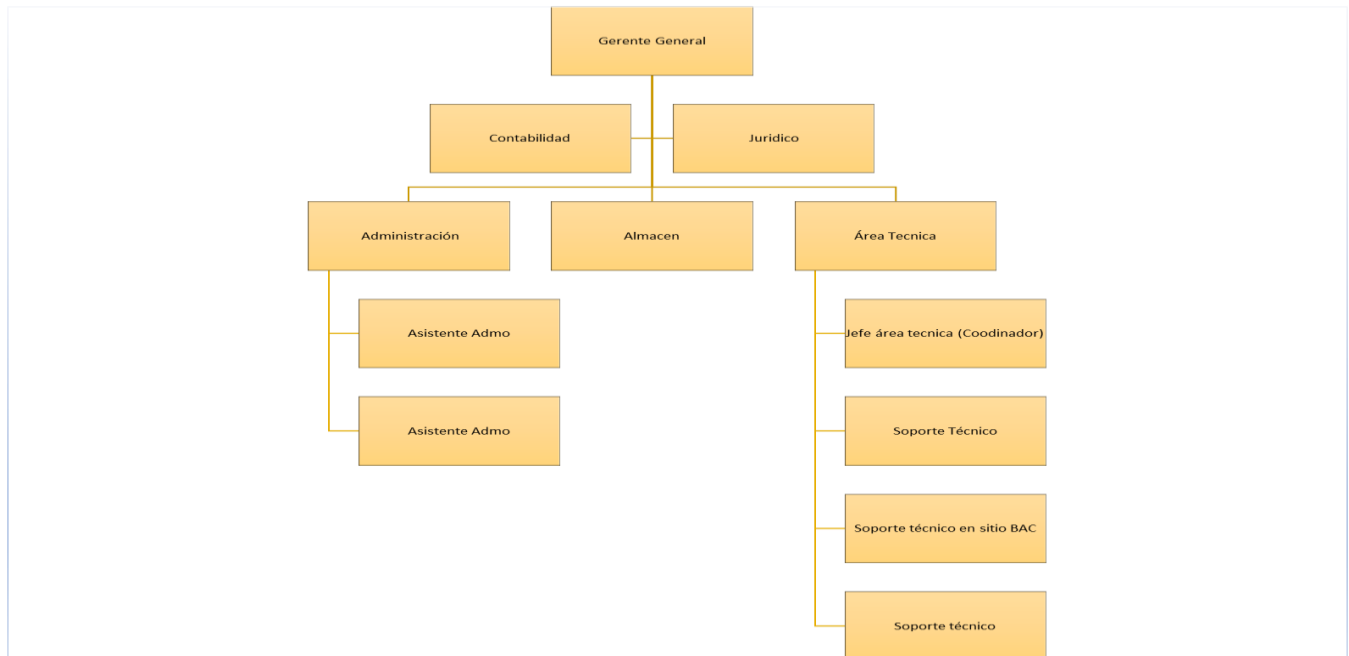
Convertirnos en líderes de servicios de impresión y digitalización, así como servicios de informática generando como habito la optimización de recursos con responsabilidad, calidad y cuidado de la ecología.

Valores

- ✓ Honestidad
- ✓ Perseverancia
- ✓ Unión
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Proactividad

Organigrama

Figura 1 Organigrama de la empresa



Fuente: proporcionado por IEXCA EL SALVADOR, S. A. DE C.V.

Con base a lo anterior y en la dinámica de sus operaciones que tiene la empresa se ve en la necesidad de implementar un plan estratégico financiero que sirva como una herramienta de seguimiento para mejorar la rentabilidad y la gestión financiera, además es crucial aplicar estrategias para mejorar sus márgenes de ganancia. Entre los beneficios de incrementar la rentabilidad se encuentran:

- Mayor capacidad de inversión y crecimiento
- Sostenibilidad financiera en el largo plazo
- Mayor atractivo para inversionistas y socios estratégicos
- Posicionamiento competitivo en el sector tecnológico

Además, enfrenta desafíos financieros como fluctuaciones en el flujo de efectivo, costos operativos elevados y rentabilidad insuficiente. Una gestión financiera eficiente permitirá:

- Optimizar la administración de recursos: Mejorar la planificación y control del presupuesto.
- Reducir costos innecesarios: Identificar áreas de mejora en la estructura de gastos.
- Incrementar la rentabilidad: Aplicar estrategias de inversión y control financiero.
- Mejorar la competitividad: Implementar herramientas de gestión para fortalecer su posición en el mercado.

A través de un plan estratégico financiero, IEXCA podrá mejorar su estructura de costos, optimizar su flujo de efectivo, desempeño económico y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación

Este será de carácter cuantitativo, debido a que la metodología refleje la necesidad de medir y estimar magnitudes de los fenómenos o problemas de investigación. Por tanto, se utilizarán variables cuantificables el cual nos servirá de apoyo para ver el comportamiento histórico de la rentabilidad, además se utilizarán en los estados e indicadores financieros utilizándolos como criterios fundamentales en la elaboración del plan estratégico financiero para mejorar la rentabilidad de la empresa.

3.2 Diseño de la investigación

Este se basará en el método científico, ya que se hará uso de métodos y técnicas que se combinarán de manera razonable y lógica para que el problema de investigación sea manejado de manera eficiente. Por ello se entrevistará al personal de la gerencia general y financiera para que comparta lo conocimientos relacionados con el tema de investigación, a su vez, se hará una encuesta a los empleados de las diferentes áreas de la empresa para obtener parámetros sobre el plan de financiero y su aplicación en la mejora de rentabilidad de la empresa, asimismo se hará un análisis de los estados financieros utilizando indicadores donde se podrá dar una respuesta vinculada con el tema.

3.2.1 Tipo de estudio

La descripción de un hecho o situación concreta, va más allá de una simple descripción de características, consiste en una planificación de actividades encaminadas a examinar las particularidades del problema, formular hipótesis, seleccionar la técnica e instrumento para la recolección de datos y las fuentes a consultar. La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o

comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de conocimientos se refiere. Por lo tanto, aplicando este tipo de investigación se busca crear un plan estratégico financiero que mejore la rentabilidad de la empresa IEXCA EL SALVADOR, S.A. DE C.V., tomando en cuenta diferentes variables que se relacionan entre sí, tales como el riesgo, rentabilidad, flujo de caja, ingresos y costos que determinen una buena gestión en las actividades realizadas.

3.2.2 Diseño de la recolección

Se realizará una investigación de tipo transversal, a consecuencia que el tiempo es limitado para el estudio, se considera que los datos obtenidos servirán para elaborar una propuesta que se adapte a las condiciones con las que cuenta en la actualidad la empresa y los posibles que se den en su entorno.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

Sera el personal de la empresa, IEXCA EL SALVADOR, S.A. DE C.V., del distrito San Salvador, el cual se divide de la siguiente manera: 2 gerentes y 6 empleados siendo un total de 8 empleados para la presente investigación.

3.3.2 Muestra

El estudio requiere del empleo de muestra no probabilista que radica en la utilización del universo en su totalidad, aplicado a 8 personas que representan a la empresa.

3.3.3 Unidades de muestra

Será cada una de los ochos personas de la empresa IEXCA EL SALVADOR, S.A. DE C.V., ubicada en el distrito de San Salvador, el cual se divide en dos gerentes y 6 empleados el cual nos

dará los insumos necesarios conocer si la empresa cuenta con un plan estratégico financiero que mejore la rentabilidad.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

3.4.1 Técnica

Dentro de la técnica a utilizar esta la entrevista semiestructurada dirigida al gerente general y financiero y la encuesta a los 6 empleados esto con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información para llevar el procesamiento a través de Microsoft Excel relacionado a los resultados de la encuesta y el análisis de la guía entrevistas obteniendo así insumos que servirán para la construcción de la propuesta del plan estratégico financiero.

3.4.2 Instrumento

Dentro del instrumento a realizar la recolección de la información será la guía de entrevista dirigida al Gerente general y financiero y el cuestionario a los empleados de la empresa.

3.5 Hipótesis o supuesto de investigación

Hi: Con la elaboración de un plan estratégico financiero como herramienta de gestión financiera permitirá, mejorar la rentabilidad de la empresa IEXCA EL SALVADOR, S.A. DE C.V.

Ho: Con la elaboración de un plan estratégico financiero como herramienta de gestión financiera no permite mejorar la rentabilidad de la empresa IEXCA EL SALVADOR, S.A. DE C.V.

3.6 Operacionalización de variables/categorías

Tabla 2 Operacionalización de variables

Categoría	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Plan estratégico financiero	es un proceso mediante el cual las organizaciones establecen objetivos financieros a corto, mediano y largo plazo, determinando estrategias y acciones para alcanzar dichos objetivos.	Identificar un plan estratégico financiero Control de indicadores financieros.	Análisis de estados financieros Razones financieras	¿la empresa con un plan estratégico financiero?
Gestión financiera	Se define como el conjunto de estrategias, herramientas y técnicas utilizadas para administrar los recursos financieros de una organización, con el fin de garantizar su estabilidad y crecimiento a largo plazo.	Planificación y control presupuestario Gestión de riesgo financieros Elaboración de informes financieros	Rotación de cartera Rotación de ventas Periodo medio de cobranza	¿Cuenta con una planificación y control presupuesto de costos y gastos de la empresa? Se realizan evaluaciones del plan financiero

Rentabilidad	es un indicador clave en la gestión financiera de cualquier organización, ya que mide la capacidad de una empresa para generar ganancias en relación con sus costos, activos e inversiones.	Margen de utilidad	Interpretación de razones financieras Interpretación de estados financieros proyectados.	¿se presentan informes de las razones financieras?
---------------------	---	--------------------	---	--

Fuente: elaboración propia.

3.7 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de información

La estrategia se orienta a utilizar tanto la guía de entrevista dirigida al gerente general y financiero y cuestionario a los técnicos de la empresa para determinar el conocimiento que poseen sobre la planeación estratégica financiera. Una vez obtenido los insumos del instrumento de recolección se llevará a cabo un análisis de los resultados de la guía de entrevista y la tabulación de los resultados de la encuesta a través de Microsoft Excel.

3.8 Consideraciones éticas

La información por obtener de los participantes será tratada con absoluta confidencialidad de ahí que en la guía de entrevista no se solicitara el nombre del participante y los datos obtenidos serán de usos exclusivo para la investigación. A la vez, se respetarán los derechos de autor, para garantizar la fiabilidad de los datos recolectados y manteniendo la información de forma que los investigadores la puedan utilizar para su respectivo tratamiento confidencial sin afectar la integridad de los entrevistados.

3.9 Cronograma de actividades

Tabla 3 Cronograma de actividades

Cronograma de actividades																									
Conceptos del avance	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Inscripción del tema a investigar para trabajo de tesis	X	x																							
Planteamiento y desarrollo del tema de investigación			X	x	x																				
Elaboración del marco teórico						x	x	x																	
Elaboración del diseño de investigación										x	x	X													
Presentación de resultados, tabulación y análisis														x	x	x	x								
Elaboración de propuesta, recomendaciones y conclusiones																		x	x	x	x				
Presentación y defensa de tesis																							x	x	
Entrega de tesis																							x	x	

Fuente: elaboración propia.

3.9.1 Presupuesto

Tabla 4 Presupuesto de gastos de tesis

PRESUPUESTO DE GASTO DE TESIS	
CONCEPTO	MONTO
Matrícula	\$100.00
Cuotas Mensuales	\$800.00
Alimentación	\$275.00
Transporte	\$235.00
Papelería	\$75.00
Internet	\$200.00
Empastado	\$90.00
Otros Gastos	\$200.00
Total	\$1,975.00

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se presentan los resultados obtenidos de la entrevista realizada a la Gerencia General y Gerencia Financiera, así mismo se presentan los resultados del cuestionario efectuado al personal técnico de la empresa con la finalidad de obtener la información el análisis recopilado; con el objetivo de la visión estratégica de la empresa, respecto a la planificación, la gestión operativa y los retos de rentabilidad.

4.1 Preguntas de la guía de entrevista

1. ¿Cómo describiría la situación financiera actual de la empresa IEXCA El Salvador?

La situación actual de la empresa se realiza para verificar la parte financiera dos veces al mes en conceptos de cuentas por cobrar y pagar, depósitos a plazos, el pago a proveedores en 45 días y 30 días; y gastos son de manera mensual, las cuentas por cobrar el plazo son de 30, 45 y 60 días, además hay contratos regionales negociado por marcas realizadas fuera del país, sin embargo, trabajan personal de la empresa en este tipo de procesos para ver los retornos de sus ingresos.

2. ¿Cuenta la empresa actualmente con un plan estratégico financiero?

Como un plan financiero como tal no posee, sin embargo, se cuenta con un contralor que se encarga de ver las cuenta por cobrar y pagar.

3. ¿Actualmente existen estrategias para mejorar la gestión financiera?

Actualmente se ha llevado un documento para mejorar un control de las órdenes de compra en relación a la facturación, sin embargo, no posee estrategia en la gestión financiera, todo lo anterior para mejorar internamente el control de la facturación de sus proveedores y se actualiza cada semana.

4. ¿Se elaboran presupuestos anuales en las diferentes áreas de la organización?

No se elaboran presupuestos en las diferentes áreas de la empresa de forma anual; se reúnen 2 veces al mes para definir los egresos según los ingresos obtenidos.

5. ¿Con qué frecuencia se realizan análisis de los estados financieros?

Se realiza de manera anual por parte de los auditores externos, y por parte del contralor de manera anual.

6. ¿Qué factores considera relevantes en la rentabilidad de la empresa?

- Control de inventarios con clientes bajo el enfoque histórico, se realiza trimestralmente.
- Reducción de costos y gastos.
- Control de gastos operativos.
- Precio de venta al público esto con base a los gastos de importación de mercadería.
- Volumen de ventas.
- Automatización de ciertos procesos de la empresa.
- Control financiero.

7. ¿Se utilizan indicadores de rentabilidad (ROA, ROE, ROS) en la toma de decisiones?

No, ya que los analistas financieros de la empresa son externos (México), se considera que debido a la carga laboral no se puede llevar un buen control de dichas finanzas.

8. ¿Qué tipo de decisiones estratégicas se toman con base en los estados financieros?

Actualmente no se toma decisiones estratégicas, debido a factores de inversiones realizadas en el periodo 2023 en los cuales surgieron perdidas; cuya recuperación se pudo obtener a partir del año 2024.

9. ¿Qué expectativas tiene respecto a la aplicación de un plan estratégico financiero?

- Se va tener dirección para trabajar en ciertas áreas de la organización.
- Mejora el rendimiento.
- Innovación.
- Toma de decisiones.
- Compromiso del equipo.
- Medición continua del presupuesto.

10. ¿Se realiza seguimiento al flujo de efectivo mediante reportes periódicos?

Dos veces al mes, el primero seguimiento se realiza los primeros 5 días del mes y la segunda revisión la última semana de cada mes.

11. ¿Cuáles son los principales factores que afectan el margen de utilidad de la empresa?

- El retorno de la inversión invertida en proyectos.
- El aumento en el precio de la marca en el país.
- Los impuestos y aranceles.
- Los gastos operativos han ido en aumento y disminuye la utilidad esperada.

12. ¿Considera que la empresa cuenta con políticas de gestión del capital de trabajo?

No posee políticas de capital de trabajo, sin embargo, mediante el seguimiento de contrato se establece los días para realizar efectivo los pagos y cobros, en ocasiones se negocia con clientes con la facilidad que ellos ponen sus plazos. Si poseen políticas de inventario (PEPS), el margen de inventario es estable porque se compra a principio de cada ejercicio fiscal, no posee cuentas incobrables, los pagos y cobros se negocian con proveedores a un plazo de 45 días.

13. ¿Cuáles serían las principales barreras que tendría la implementación de un plan estratégico financiero?

- Recurso humano y financiero.

Nota: en la sección 4.1 preguntas de la guía de entrevista se presenta una sola respuesta para cada pregunta que fue dirigida a la Gerencia General y Gerencia Financiera.

4.2 Análisis y resultados del Cuestionario

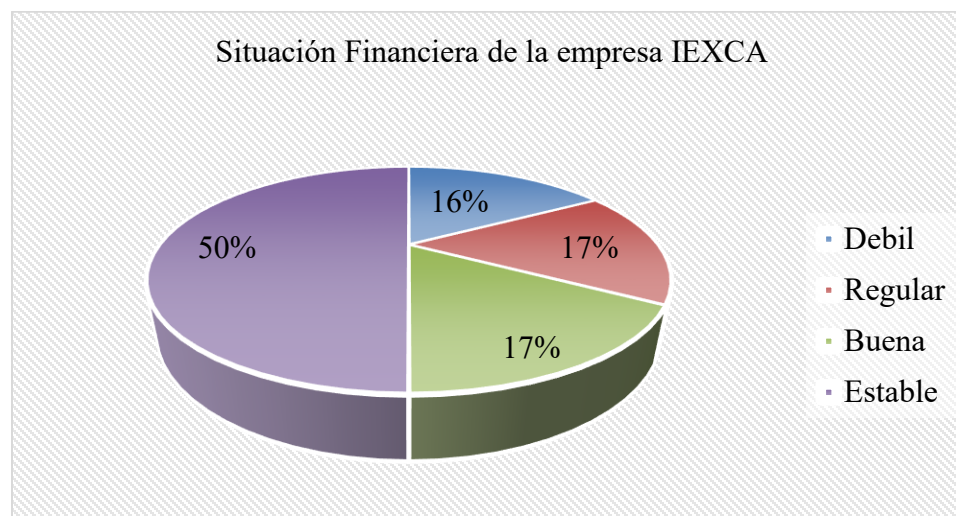
Se presenta los resultados del cuestionario dirigido a seis empleados de la empresa IEXCA EL SALVADOR, S.A. de C.V.

1. ¿Cómo describiría la situación financiera actual de la empresa IEXCA El Salvador?

Tabla 5 Situación financiera actual de la empresa IEXCA El SALVADOR

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Débil	1	17%
Regular	1	17%
Buena	1	17%
Estable	3	50%
Total	6	100%

Figura 2 Situación financiera actual de la empresa IEXCA El SALVADOR



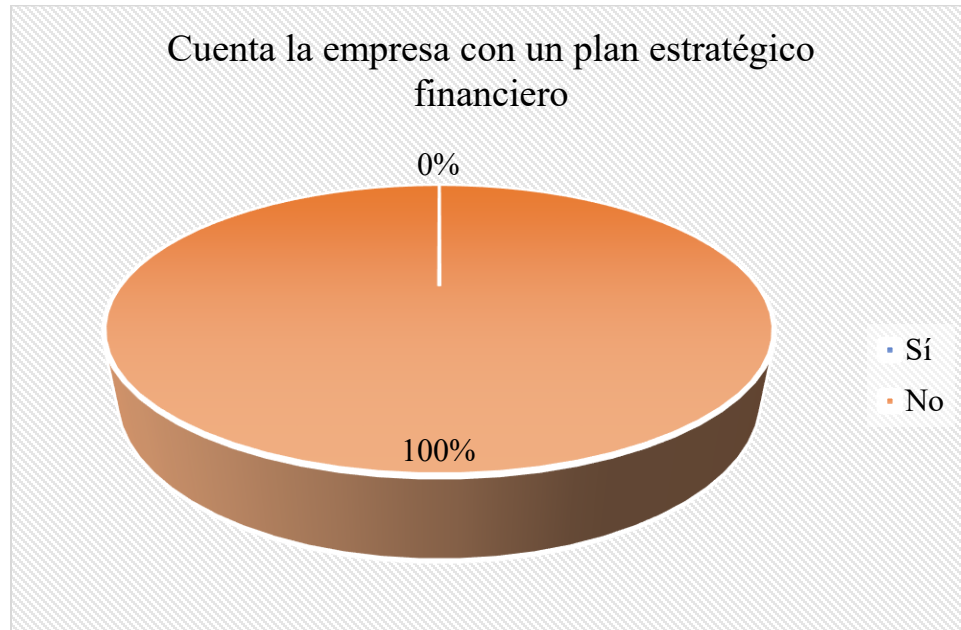
Análisis: De total de las personas encuestadas manifiesta con un 50% que la situación financiera de la empresa es estable, un 17% dice que regular, buena y débil.

2. ¿Cuenta la empresa actualmente con un plan estratégico financiero?

Tabla 6 Cuenta la empresa con un plan estratégico financiero

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Figura 3 Cuenta la empresa con un plan estratégico financiero



Análisis: de los resultados obtenidos se manifiesta que un 100% manifiesta que la empresa no cuenta con un plan estratégico financiero y esto mejora la rentabilidad de la empresa.

3. ¿Actualmente existen estrategias para mejorar la gestión financiera?

Tabla 7 Actualmente existen estrategias para mejorar la gestión financiera

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Figura 4 Actualmente existen estrategias para mejorar la gestión financiera



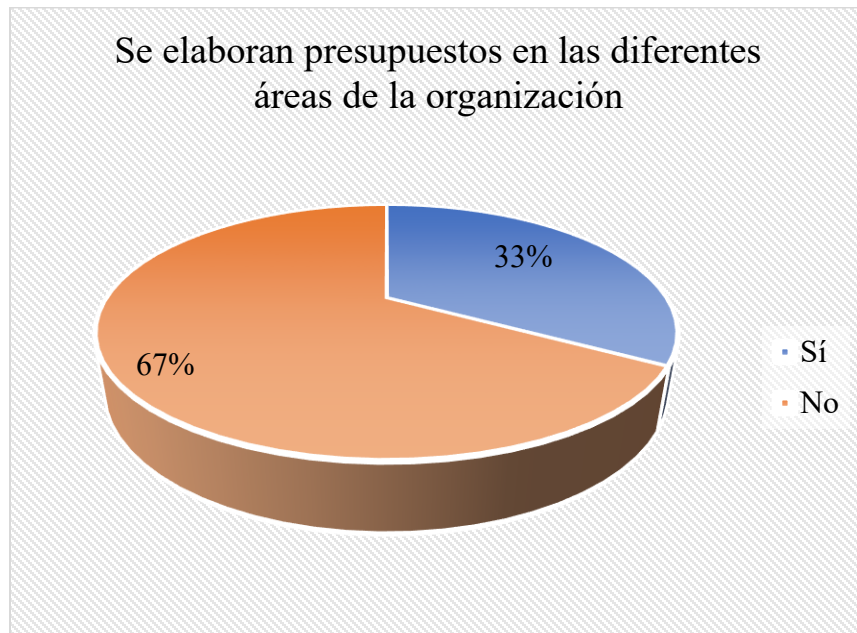
Análisis: de los resultados obtenidos se manifiesta que un 100% manifiesta que la empresa no cuenta estrategias para mejorar la gestión financiera.

4. ¿Se elaboran presupuestos en las diferentes áreas de la organización?

Tabla 8 *Se elaboran presupuestos en las diferentes áreas de la organización*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%

Figura 5 *Se elaboran presupuestos en las diferentes áreas de la organización*



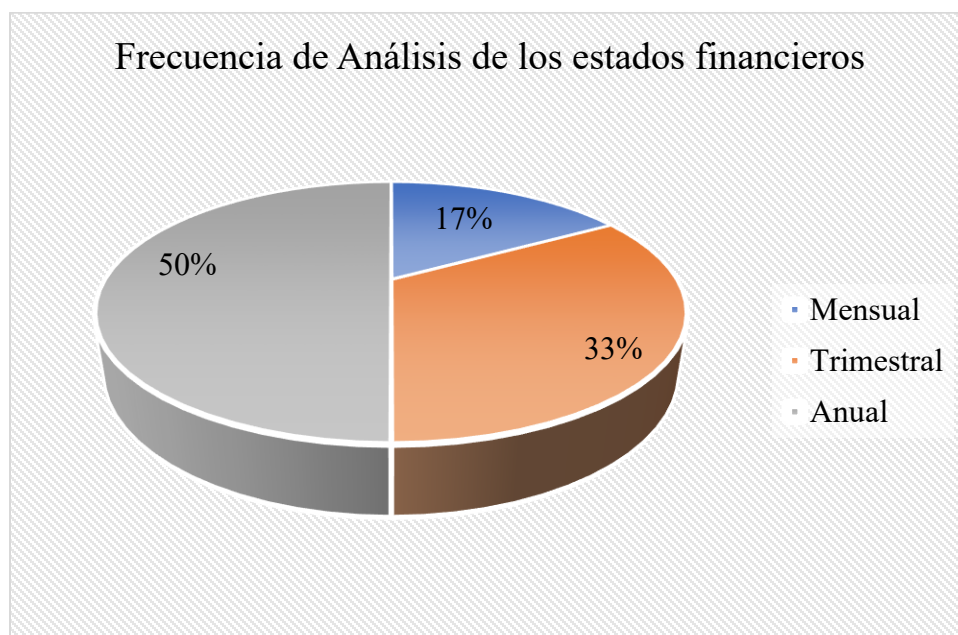
Análisis: en relación si se elaboran presupuesto en las diferentes áreas de la empresa un 33% manifiesta que si mientras un 67% dice que no lo cual incide al momento de llevar un buen control financiero.

5. ¿Con qué frecuencia se realizan análisis de los estados financieros?

Tabla 9 *Frecuencia de Análisis de los estados financieros*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	1	17%
Trimestral	2	33%
Anual	3	50%
Total	6	100%

Figura 6 *Frecuencia de Análisis de los estados financieros*



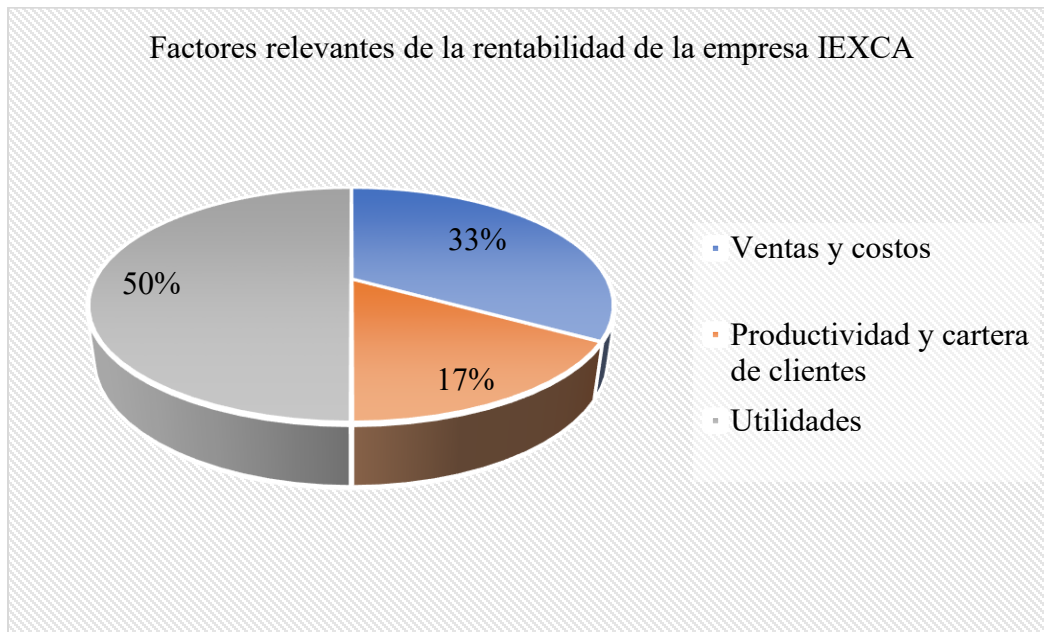
Análisis: De total de las personas encuestadas manifiesta con un 50% que el análisis a los estados financieros lo realizan de manera anual, mientras que un 33% y un 17% lo hacen de forma trimestral y mensual.

6. ¿Qué factores considera relevantes en la rentabilidad?

Tabla 10 Factores relevantes de la rentabilidad de la empresa IEXCA

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Ventas y costos	2	33%
Productividad y cartera de clientes	1	17%
Utilidades	3	50%
Total	6	100%

Figura 7 Factores relevantes de la rentabilidad de la empresa IEXCA



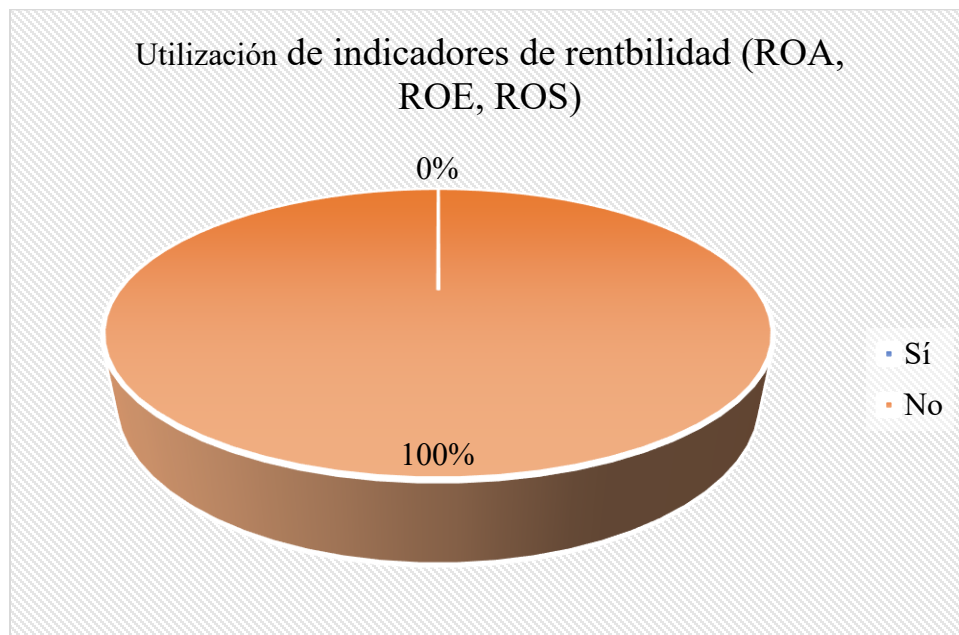
Análisis: los principales factores relevantes para la rentabilidad de la empresa IEXCA con un 50% considera que las utilidades reportadas en cada ejercicio fiscal, seguido de las ventas y costos con un 33% y por último la productividad con un 17%.

7. ¿Se utilizan indicadores de rentabilidad (ROA, ROE, ROS) en la toma de decisiones?

Tabla 11 Utilización de indicadores de rentabilidad (ROA, ROE, ROS)

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Figura 8 Utilización de indicadores de rentabilidad (ROA, ROE, ROS)



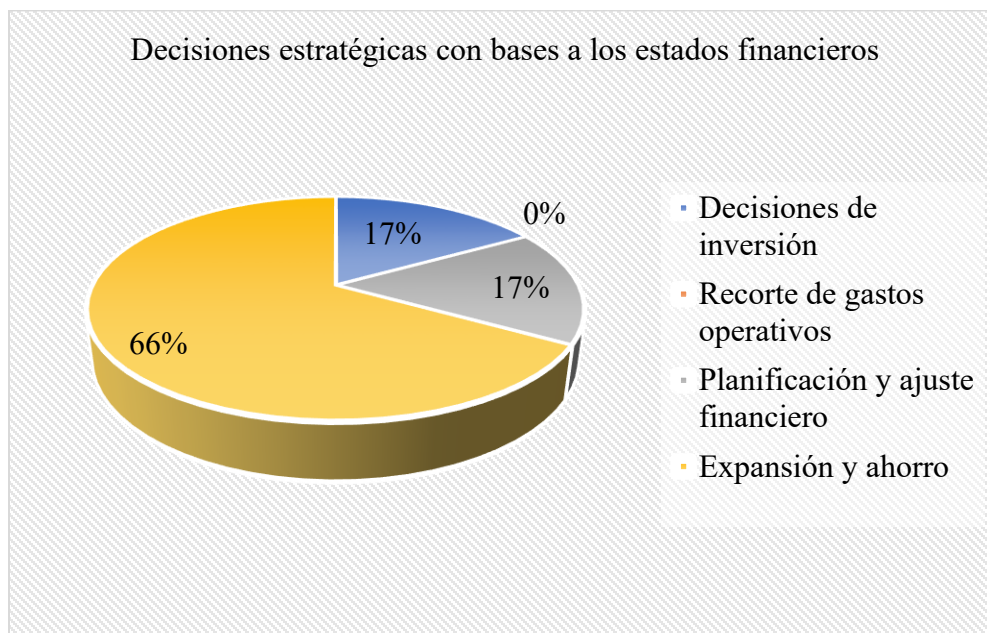
Análisis: En relación si utilizan los indicadores de rentabilidad (ROA, ROE Y ROS), en la toma de decisiones el 100% de los encuestados mencionan que no se utilizan.

8. ¿Qué tipo de decisiones estratégicas se toman con base en los estados financieros?

Tabla 12 Decisiones estratégicas con bases a los estados financieros

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Decisiones de inversión	1	17%
Recorte de gastos operativos	0	0%
Planificación y ajuste financiero	1	17%
Expansión y ahorro	4	67%
Total	6	100%

Figura 9 Decisiones estratégicas con bases a los estados financieros



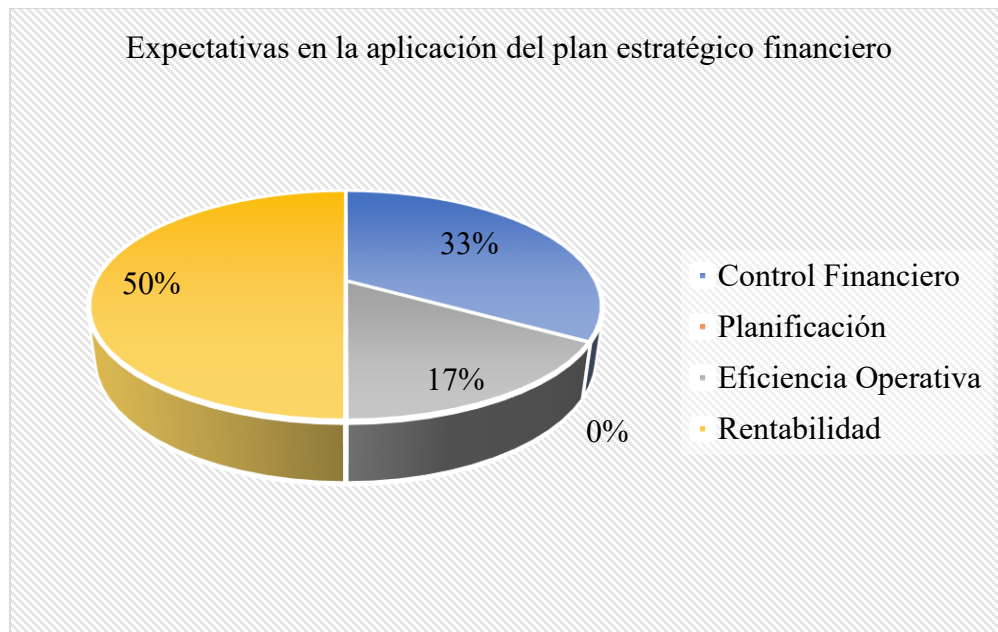
Análisis: Las decisiones financieras que se toman a partir de los estados financieros con 66% son de carácter de expansión y ahorro, mientras que con un 17% son de carácter de inversión y de planificación.

9. ¿Qué expectativas tiene respecto a la aplicación de un plan estratégico financiero?

Tabla 13 *Expectativas en la aplicación del plan estratégico financiero*

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Control Financiero	2	33%
Planificación	0	0%
Eficiencia Operativa	1	17%
Rentabilidad	3	50%
Total	6	100%

Figura 10 *Expectativas en la aplicación del plan estratégico financiero*



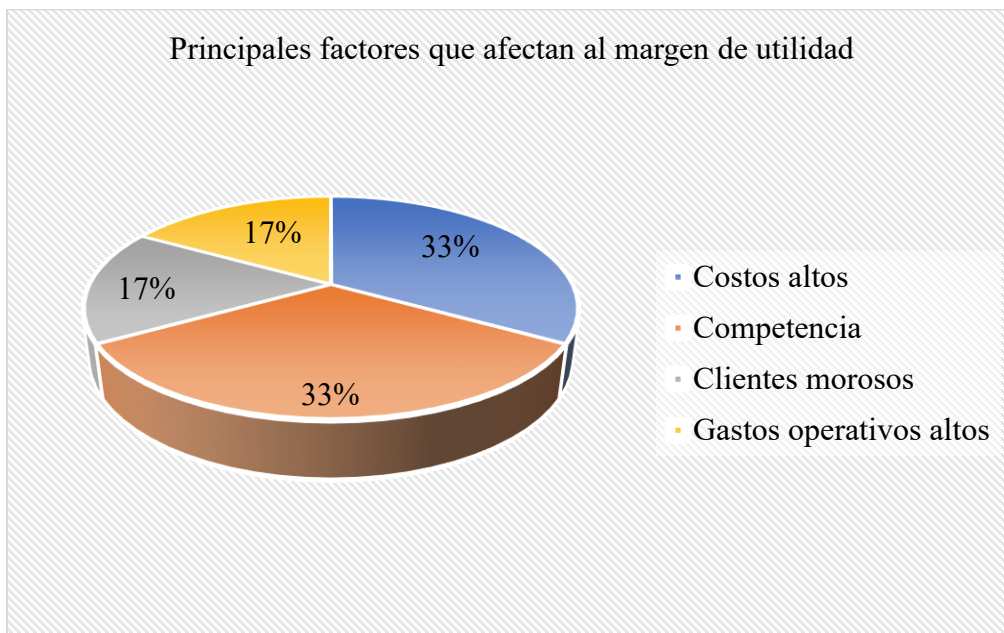
Análisis: El personal encuestado manifiesta que las expectativas de poner en marcha un plan estratégico financiero en la empresa va mejorar la rentabilidad con un 50%, seguido de un mejor control financiero con un 33% y un 17% la eficiencia operativa.

10. ¿Cuáles son los principales factores que afectan al margen de utilidad de la empresa?

Tabla 14 Principales factores que afectan al margen de utilidad

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Costos altos	2	33%
Competencia	2	33%
Clientes morosos	1	17%
Gastos operativos altos	1	17%
Total	6	100%

Figura 11 Principales factores que afectan al margen de utilidad



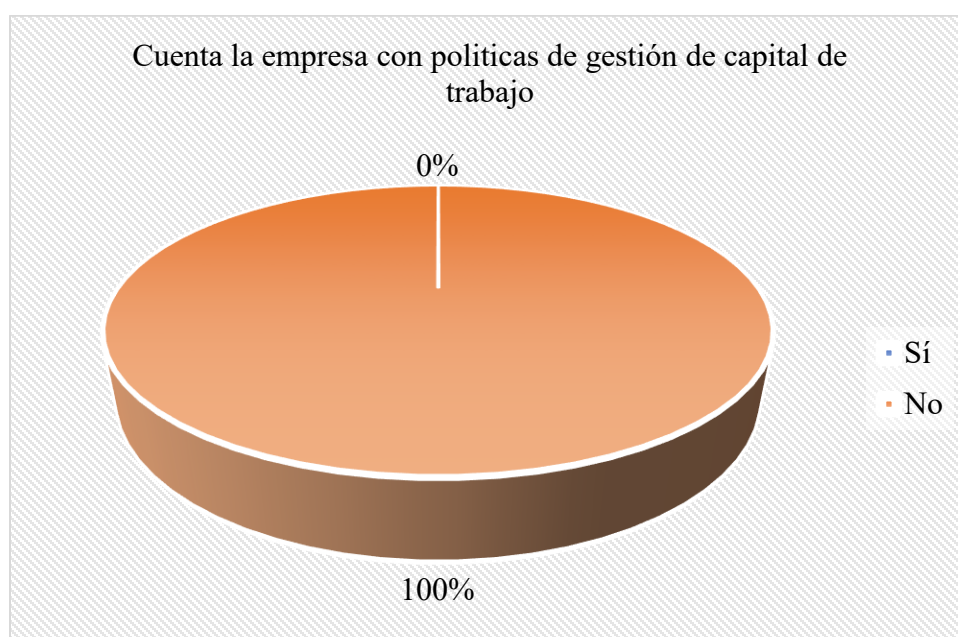
Análisis: Los encuestados mencionan que los principales factores que afectan al margen de utilidad son los costos altos y la competencia con un 33% cada uno, seguido de un 17% los clientes morosos y gastos operativos altos.

11. ¿Considera que la empresa cuenta con políticas de gestión del capital de trabajo?

Tabla 15 Cuenta la empresa con políticas de gestión de capital de trabajo

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Figura 12 Cuenta la empresa con políticas de gestión de capital de trabajo



Análisis: los resultados muestran con un total del 100% de los encuestados que la empresa no cuenta con políticas de gestión de capital de trabajo lo cual puede ser perjudicial para el desarrollo de las operaciones financieras de la organización.

12. ¿Considera que el personal de la empresa cuenta con las habilidades necesarias para poner en marcha un plan estratégico financiero?

Tabla 16 Cuenta el personal con las habilidades para poner en marcha un plan estratégico financiero

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Figura 13 Cuenta el personal con las habilidades para poner en marcha un plan estratégico financiero



Análisis: los resultados muestran con un 100% de las personas encuestadas que la empresa no cuenta con el personal idóneo que posea habilidades y este capacitado para poner en marcha un plan estratégico financiero.

4.3 Análisis de Resultados

En esta sección se presenta el análisis de ambos instrumentos realizados al personal de la empresa IEXCA, con el cual servirá para elaborar la propuesta.

1. Situación financiera actual.

La entrevista y los resultados del cuestionario revela una estructura financiera poco sistematizada, con una gestión centrada en la operatividad básica: monitoreo de cuentas por cobrar y pagar, manejo de plazos de pago a proveedores (30 y 45 días) y cobros (hasta 60 días), así como reportes quincenales de flujo de caja. No obstante, la falta de planificación estratégica impide una evaluación profunda y prospectiva del estado financiero.

La situación financiera de la empresa refleja una gestión reactiva, sin planificación estratégica financiera estructurada. No existe un plan financiero formal; las acciones actuales se enfocan en controles básicos, como la actualización semanal de facturación y la programación quincenal de egresos, lo que sugiere una ausencia de planificación sistemática.

2. Ausencia de un plan estratégico financiero.

Se evidencia que la empresa no cuenta con un plan financiero formal. Aunque se menciona la figura de un contralor que supervisa las cuentas, esta función se limita a lo operativo y no alcanza un nivel estratégico. Esto denota una debilidad significativa en la estructura organizativa y la capacidad de anticiparse a riesgos financieros.

3. Gestión financiera sin estrategias claras.

Las acciones descritas, como el control de órdenes de compra vinculadas a facturación, no constituyen una estrategia financiera integral. Estas medidas son reactivas y carecen de un enfoque proactivo para optimizar los recursos financieros o establecer metas de rentabilidad a mediano y largo plazo.

4. Análisis financiero limitado.

La revisión de los estados financieros es realizada únicamente una vez al año, tanto por auditores externos como por el contralor, lo que sugiere una baja frecuencia en el monitoreo de la salud financiera de la organización. Esta práctica impide la detección oportuna de desviaciones y la aplicación de medidas correctivas.

El análisis de estados financieros se realiza de manera esporádica (anualmente por el contralor y al cierre fiscal por auditores externos). Esta frecuencia es insuficiente para la toma de decisiones estratégicas oportunas.

- Indicadores financieros: No se utilizan indicadores clave de rentabilidad (ROA, ROE, ROS), lo que impide medir adecuadamente el desempeño financiero.
- Toma de decisiones: Actualmente, no se toman decisiones estratégicas basadas en estados financieros, debido a experiencias pasadas negativas con inversiones. Esta actitud puede generar parálisis organizacional.

5. Factores de rentabilidad identificados.

El entrevistado identifica varios factores que influyen en la rentabilidad, como el control de inventarios, reducción de costos, volumen de ventas, automatización y control financiero. A pesar de este reconocimiento, no se emplean indicadores clave de rentabilidad (como ROA, ROE, ROS), lo cual limita la objetividad en la toma de decisiones y el seguimiento del desempeño.

Entre los factores mencionados como determinantes de la rentabilidad se identifican:

- Control de costos e inventarios.
- Reducción de gastos operativos.

- Precio de venta calculado sobre los costos de importación.
- Automatización como medida futura para generar ahorros.

Este enfoque muestra que, aunque se reconoce la importancia de la eficiencia operativa, no existen herramientas formales para gestionarla estratégicamente.

6. Toma de decisiones sin base financiera.

La empresa no utiliza los estados financieros como base para la toma de decisiones estratégicas, lo cual es un punto crítico. Esta deficiencia ha contribuido a pérdidas financieras en años recientes, como se ejemplifica con una inversión fallida en 2023, que implicó la necesidad de adquirir préstamos.

7. Percepción sobre la utilidad de un plan estratégico financiero.

La gerencia expresa expectativas positivas sobre los beneficios de implementar un plan estratégico financiero, señalando mejoras en el rendimiento, innovación, toma de decisiones y compromiso del equipo. Esta visión indica una apertura al cambio, pero contrasta con la falta de acciones concretas hasta el momento.

La gerencia tiene expectativas claras respecto a los beneficios de implementar un plan estratégico financiero, incluyendo:

- Reducción de la improvisación.
- Mejora del rendimiento.
- Mayor capacidad para innovar, adaptarse y tomar decisiones informadas.
- Compromiso del equipo.

- Medición constante del presupuesto.

Estas expectativas indican apertura al cambio y reconocimiento de la necesidad de transformación.

8. Gestión del flujo de efectivo y capital de trabajo.

El flujo de efectivo se revisa dos veces al mes, lo que representa un esfuerzo por mantener liquidez. Sin embargo, no existen políticas formales de capital de trabajo, aunque se mencionan prácticas informales como la negociación de plazos con proveedores y clientes. La gestión de inventarios se realiza bajo el método PEPS, lo cual es positivo, pero aislado de una política financiera más integral.

- Flujo de efectivo: Se realiza seguimiento dos veces al mes, lo que representa una práctica positiva dentro del esquema operativo actual.
- Capital de trabajo: Existen algunas políticas, como el uso del método PEPS y manejo de cuentas por pagar, pero estas están sujetas a negociaciones contractuales con clientes, lo que podría reducir el control interno de la empresa.

9. Barreras para la implementación de un plan estratégico financiero.

Se identifican como principales barreras la limitación de recursos humanos y financieros. Esto sugiere que cualquier propuesta de mejora debe incluir estrategias de capacitación del personal y evaluación de la estructura financiera para definir prioridades de inversión.

Las barreras para implementar un plan estratégico financiero son:

- Limitación de recursos humanos capacitados.
- Restricciones financieras, especialmente en relación con pagos al personal.

PROPUESTA DE TESIS

Información general de la empresa.

IEXCA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. forma parte de un grupo de empresas centroamericanas creadas con el objetivo de ofrecer servicios administrados de infraestructura tecnológica de alta calidad. Nos comprometemos con los objetivos estratégicos de nuestros clientes, apoyándolos en la reducción de su huella de carbono mediante alianzas con fabricantes que comparten nuestra responsabilidad social.

Misión.

Brindar al mercado soluciones tecnológicas innovadoras que optimicen los recursos y aumenten la rentabilidad de nuestros clientes. Lo hacemos con base en los valores que nos guían, fomentando relaciones duraderas y construyendo alianzas estratégicas, más allá de una simple relación comercial.

Visión.

Ser líderes en servicios de impresión, digitalización e informática, promoviendo la optimización de recursos como una práctica habitual, con responsabilidad, calidad y un firme compromiso con el cuidado del medio ambiente.

Valores.

- Honestidad.
- Perseverancia.
- Unión.

- Responsabilidad.
- Proactividad.

Información Financiera de la Empresa.

Estado de Situación Financiera.

Tabla 17 Estructura de Estado de Situación Financiera

IEXCA EL SALVADOR, S.A. DE C.V.						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVOS PERIODOS 2019-2024						
EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA						
CONCEPTO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVO						
ACTIVOS						
CORRIENTES						
EFFECTIVO Y	\$ 20,683.38	\$ 56,842.51	\$ 122,462.22	\$ 133,103.05	\$ 148,847.47	\$ 144,777.76
EQUIVALENTES						
CUENTAS Y	\$ 48,058.75	\$ 46,389.59	\$ 81,746.06	\$ 51,905.40	\$ 54,486.65	\$ 60,495.38
DOCUMENTOS POR						
COBRAR						
IMPUESTOS POR	\$ 8,804.42	\$ 5,119.95	\$ 11,864.82	\$ 13,725.79	\$ 14,590.64	\$ 19,901.76
ACREDITAR						
INVENTARIO	\$ 70,390.21	\$ 91,044.75	\$ 79,247.46	\$ 149,889.30	\$ 99,228.61	\$ 107,712.77
TOTAL, ACTIVOS	\$ 147,936.76	\$ 199,396.80	\$ 295,320.56	\$ 348,623.54	\$ 317,153.37	\$ 332,887.67
CORRIENTES						
ACTIVOS NO						
CORRIENTES						
DEPOSITOS EN	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ -	\$ -
GARANTIA						
MOBILIARIO Y	\$ 18,073.18	\$ 30,825.15	\$ 29,797.57	\$ 43,407.91	\$ 56,607.83	\$ 51,763.72
EQUIPO DE OFICINA						

TOTAL, ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 20,773.18	\$ 33,525.15	\$ 32,497.57	\$ 46,107.91	\$ 56,607.83	\$ 51,763.72
TOTAL, ACTIVOS PASIVOS PASIVOS PASIVOS CORRIENTES	\$ 168,709.94	\$ 232,921.95	\$ 327,818.13	\$ 394,731.45	\$ 373,761.20	\$ 384,651.39
CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	\$ 74,679.54	\$ 82,072.94	\$ 46,549.31	\$ 159,044.23	\$ 162,579.79	\$ 9,956.56
RETENCIONES Y DESCUENTOS	\$ 1,738.69	\$ 1,046.99	\$ 1,127.25	\$ 2,677.76	\$ 5,400.23	\$ 51,843.69
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 11,685.80	\$ 24,183.13	\$ 51,335.72	\$ 3,441.12	\$ 6,712.64	\$ 9,834.17
ACREEDORES VARIOS	\$ 423.74	\$ 955.95	\$ 847.50	\$ -	\$ 932.25	\$ -
TOTAL, PASIVOS CORRIENTES	\$ 88,527.77	\$ 108,259.01	\$ 99,859.78	\$ 165,163.11	\$ 175,624.91	\$ 71,634.42
PASIVOS NO CORRIENTES						
PROVEEDORES DEL EXTERIOR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 88,527.77	\$ 108,259.01	\$ 99,859.78	\$ 165,163.11	\$ 175,624.91	\$ 71,634.42
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL MINIMO	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
RESERVA LEGAL	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ -	\$ 400.00	\$ 400.00
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 53,910.64	\$ 77,782.17	\$ 122,262.94	\$ 225,958.35	\$ 227,168.34	\$ 195,736.29

GANANCIA DEL EJERCICIO PRESENTE TOTAL, PATRIMONIO	\$ 23,871.53	\$ 44,480.77	\$ 103,295.41	\$ 1,609.99	-\$ 31,432.05	\$ 114,880.68
TOTAL, PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 80,182.17	\$ 124,662.94	\$ 227,958.35	\$ 229,568.34	\$ 198,136.29	\$ 313,016.97
TOTAL, PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 168,709.94	\$ 232,921.95	\$ 327,818.13	\$ 394,731.45	\$ 373,761.20	\$ 384,651.39

Estado de Resultados.

Tabla 18 Estructura de Estado de Resultados

IEXCA EL SALVADOR, S.A. DE C.V.						
ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVOS PERIODOS 2019-2024						
EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA						
CONCEPTO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS	\$ 292,883.01	\$ 264,729.40	\$ 402,328.05	\$ 371,163.18	\$ 446,099.59	\$ 433,092.39
COSTO DE VENTAS	\$ 135,078.17	\$ 88,996.01	\$ 99,503.71	\$ 159,048.45	\$ 261,642.71	\$ 24,466.05
UTILIDAD BRUTA	\$ 157,804.84	\$ 175,733.39	\$ 302,824.34	\$ 212,114.73	\$ 184,456.88	\$ 408,626.34
GASTOS DE OPERACIÓN						
GASTOS DE VENTA	\$ 119,407.96	\$ 110,907.57	\$ 145,119.78	\$ 203,249.00	\$ 196,224.93	\$ 229,947.38
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1,411.50	\$ 1,249.87	\$ 5,412.81	\$ 5,077.78	\$ 3,774.25	\$ 14,422.66
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 2,018.24	\$ 32.00	\$ 3,308.82	\$ 1,041.57	\$ 15,889.75	\$ 98.73
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 34,967.14	\$ 63,543.95	\$ 148,982.93	\$ 2,746.38	-\$ 31,432.05	\$ 164,157.57
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 2,018.24	\$ 32.00	\$ 3,308.82	\$ 1,041.57	\$ 15,889.75	\$ 98.73

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 36,985.38	\$ 63,575.95	\$ 152,291.75	\$ 3,787.95	-\$ 15,542.30	\$ 164,256.30
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 2,018.24	\$ 32.00	\$ 3,308.82	\$ 1,041.57	\$ 15,889.75	\$ 98.73
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 11,095.61	\$ 19,063.18	\$ 45,687.53	\$ 1,136.39	\$ -	\$ 49,276.89
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 23,871.53	\$ 44,480.77	\$ 103,295.41	\$ 1,610.00	-\$ 31,432.05	\$ 114,880.68

Fase I Planificación.

Análisis FODA, Objetivos Estratégicos Financieros, Estrategias y Acciones.

Figura 14 *Análisis FODA*

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento periódico (quincenal) al flujo de efectivo. • Contralor interno que realiza control de cuentas por pagar y cobrar. • Procesos establecidos para la facturación y órdenes de compra. • Políticas de inventario bajo el método PEPS. • Margen de inventario estable y sin cuentas incobrables. • Contratos regionales que generan retornos financieros. • Implementación de un plan financiero estratégico puede: • Mejorar el rendimiento. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un plan estratégico financiero formal. • Limitación de recursos humanos y financieros para implementar mejoras. • Aumento constante de gastos operativos e impuestos. • Falta de presupuestos anuales por área funcional. • Personal sin formación técnica en gestión presupuestaria. • No se utilizan indicadores financieros clave (ROA, ROE, ROS). • Dependencia de analistas financieros externos. • Limitado uso de tecnología (uso exclusivo de Excel). • No se toman decisiones estratégicas basadas en estados financieros. • No existen políticas definidas para la gestión del capital de trabajo
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la toma de decisiones. • Fomentar innovación y compromiso del equipo. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variabilidad en los precios de marcas y productos importados. • Altos riesgos financieros por inversiones pasadas sin planificación.

<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación del personal en gestión presupuestaria y finanzas. • Inversión en sistemas ERP o software financiero. • Automatización de procesos para optimizar recursos y reducir errores. • Aprovechar la experiencia de los analistas externos para crear estructura financiera interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de terceros en la toma de decisiones financieras.
---	---

Figura 15 *Objetivos Estratégicos Financieros*

Plazo	Objetivo
Corto (1 año)	Implementar sistema de control financiero con indicadores básicos (ROA, ROE, ROS).
Mediano (2 años)	Diseñar y ejecutar presupuestos anuales por áreas.
Largo (3 años)	Alcanzar una rentabilidad operativa sostenible mayor al 10% anual.

Figura 16 *Estrategias y Acciones Claves*

Dimensión	Estrategia	Acción Táctica
Presupuestación	Crear presupuesto maestro anual	Capacitar al personal y elaborar el presupuesto base cero
Gestión financiera	Establecer estructura financiera formal	Implementar políticas de capital de trabajo y control de costos
Rentabilidad	Monitorear constantemente indicadores clave	Automatizar reportes financieros con Excel o software gratuito como Odoo
Tecnología	Modernizar gestión financiera	Implementar software ERP básico (por ejemplo, Zoho Books o QuickBooks)
Capacitación	Fortalecer capacidades del personal financiero	Programa interno de formación mensual con enfoque en KPIs y análisis financiero

Fase II Análisis Financiero.

Tabla 19 Balance General/Análisis Vertical

ACTIVO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ACTIVOS CORRIENTES						
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	12.26%	24.40%	37.36%	33.72%	39.82%	37.64%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	28.49%	19.92%	24.94%	13.15%	14.58%	15.73%
IMPUESTOS POR ACREDITAR	5.22%	2.20%	3.62%	3.48%	3.90%	5.17%
INVENTARIO	41.72%	39.09%	24.17%	37.97%	26.55%	28.00%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	87.69%	85.61%	90.09%	88.32%	84.85%	86.54%
ACTIVOS NO CORRIENTES						
DEPOSITOS EN GARANTIA	1.60%	1.16%	0.82%	0.68%	0.00%	0.00%
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	10.71%	13.23%	9.09%	11.00%	15.15%	13.46%
TOTAL, ACTIVOS NO CORRIENTES	12.31%	14.39%	9.91%	11.68%	15.15%	13.46%
TOTAL, ACTIVOS	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	44.27%	35.24%	14.20%	40.29%	43.50%	2.59%
RETENCIONES Y DESCUENTOS	1.03%	0.45%	0.34%	0.68%	1.44%	13.48%
IMPUESTOS POR PAGAR	6.93%	10.38%	15.66%	0.87%	1.80%	2.56%
ACREEDORES VARIOS	0.25%	0.41%	0.26%	0.00%	0.25%	0.00%
TOTAL, PASIVOS CORRIENTES	52.47%	46.48%	30.46%	41.84%	46.99%	18.62%
PASIVOS NO CORRIENTES						
PROVEEDORES DEL EXTERIOR	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL, PASIVOS NO CORRIENTES	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL, PASIVOS	52.47%	46.48%	30.46%	41.84%	46.99%	18.62%
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL MINIMO	1.19%	0.86%	0.61%	0.51%	0.54%	0.52%
RESERVA LEGAL	0.24%	0.17%	0.12%	0.00%	0.11%	0.10%
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	31.95%	33.39%	37.30%	57.24%	60.78%	50.89%

GANANCIA DEL EJERCICIO PRESENTE	14.15%	19.10%	31.51%	0.41%	-8.41%	29.87%
TOTAL, PATRIMONIO	47.53%	53.52%	69.54%	58.16%	53.01%	81.38%
TOTAL, PASIVOS Y PATRIMONIO	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

La empresa ha mantenido un comportamiento alto en sus Activos Corrientes durante todo el período, entre 84.85% y 90.09%, lo que indica que la empresa mantiene la mayoría de sus recursos en activos líquidos o de corto plazo. En los Pasivos Corrientes, los primeros años son elevados (44%–52%), pero disminuyen bruscamente en 2024 a 18.62%, lo cual es una mejora significativa en la salud financiera. Particularmente las Cuentas por Pagar representaban hasta 44%, pero bajan a 2.59% en 2024, lo cual puede reflejar pago de deudas o menor dependencia de crédito a corto plazo.

Tabla 20 *Estado de Resultados/ Análisis Vertical*

CONCEPTO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
COSTO DE VENTAS	46.12%	33.62%	24.73%	42.85%	58.65%	5.65%
UTILIDAD BRUTA	53.88%	66.38%	75.27%	57.15%	41.35%	94.35%
GASTOS DE OPERACIÓN						
GASTOS DE VENTA	40.77%	41.89%	36.07%	54.76%	43.99%	53.09%
GASTOS FINANCIEROS	0.48%	0.47%	1.35%	1.37%	0.85%	3.33%
GASTOS NO DEDUCIBLES	0.69%	0.01%	0.82%	0.28%	3.56%	0.02%
UTILIDAD OPERATIVA	11.94%	24.00%	37.03%	0.74%	-7.05%	37.90%
GASTOS NO DEDUCIBLES	0.69%	0.01%	0.82%	0.28%	3.56%	0.02%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	12.63%	24.02%	37.85%	1.02%	-3.48%	37.93%
GASTOS NO DEDUCIBLES	0.69%	0.01%	0.82%	0.28%	3.56%	0.02%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	3.79%	7.20%	11.36%	0.31%	0.00%	11.38%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	8.15%	16.80%	25.67%	0.43%	-7.05%	26.53%

En relación al Estado de Resultados el mejor margen bruto se alcanza en 2024 (94.35%), con un costo de ventas muy bajo (5.65%). El peor margen bruto ocurre en 2023 (41.35%), indicando que más de la mitad de los ingresos se destinaron al costo. 2021 también fue un año muy eficiente en términos operativos.

Tabla 21 *Balance General/Análisis Horizontal*

CONCEPTO	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
ACTIVO					
ACTIVOS CORRIENTES					
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	174.82%	115.44%	8.69%	11.83%	-2.73%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	-3.47%	76.22%	-36.50%	4.97%	11.03%
IMPUESTOS POR ACREDITAR	-41.85%	131.74%	15.68%	6.30%	36.40%
INVENTARIO	29.34%	-12.96%	89.14%	-33.80%	8.55%
TOTAL, ACTIVOS CORRIENTES	34.79%	48.11%	18.05%	-9.03%	4.96%
ACTIVOS NO CORRIENTES					
DEPOSITOS EN GARANTIA	0.00%	0.00%	0.00%	-100.00%	0.00%
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	70.56%	-3.33%	45.68%	30.41%	-8.56%
TOTAL, ACTIVOS NO CORRIENTES	61.39%	-3.07%	41.88%	22.77%	-8.56%
TOTAL, ACTIVOS	38.06%	40.74%	20.41%	-5.31%	2.91%
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES					
CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	9.90%	-43.28%	241.67%	2.22%	-93.88%
RETENCIONES Y DESCUENTOS	-39.78%	7.67%	137.55%	101.67%	860.03%
IMPUESTOS POR PAGAR	106.94%	112.28%	-93.30%	95.07%	46.50%
ACREEDORES VARIOS	125.60%	-11.34%	-100.00%	0.00%	-100.00%
TOTAL, PASIVOS CORRIENTES	22.29%	-7.76%	65.40%	6.33%	-59.21%
PASIVOS NO CORRIENTES					
PROVEEDORES DEL EXTERIOR	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
TOTAL, PASIVOS NO CORRIENTES	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

TOTAL, PASIVOS PATRIMONIO	22.29%	-7.76%	65.40%	6.33%	-59.21%
CAPITAL SOCIAL MINIMO	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
RESERVA LEGAL	0.00%	0.00%	-100.00%	0.00%	0.00%
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	44.28%	57.19%	84.81%	0.54%	-13.84%
GANANCIA DEL EJERCICIO PRESENTE	86.33%	132.22%	-98.44%	-2052.31%	-465.49%
TOTAL, PATRIMONIO	55.47%	82.86%	0.71%	-13.69%	57.98%
TOTAL, PASIVOS Y PATRIMONIO	38.06%	40.74%	20.41%	-5.31%	2.91%

Para la empresa, en la cuenta Efectivo y Equivalente hubo crecimiento de más del 174.82% en el periodo 2020 y en el 2021 más de 115.44%; lo que muestra una gran acumulación de liquidez. Pero para el periodo 2024 cae (-2.73%). En relación a las cuentas por Cobrar muy volátil; fuerte caída en 2022 (-36.50%) y recuperación paulatina en 2023 y 2024. Podría indicar políticas cambiantes de crédito o cobranzas. Los pasivos muestran gran inestabilidad, especialmente en cuentas por pagar y retenciones.

Tabla 22 Estado de Resultados/Análisis Horizontal

CONCEPTO	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
INGRESOS	-9.61%	51.98%	-7.75%	20.19%	-2.92%
COSTO DE VENTAS	-34.12%	11.81%	59.84%	64.51%	-90.65%
UTILIDAD BRUTA	11.36%	72.32%	-29.95%	-13.04%	121.53%
GASTOS DE OPERACIÓN					
GASTOS DE VENTA	-7.12%	30.85%	40.06%	-3.46%	17.19%
GASTOS FINANCIEROS	-11.45%	333.07%	-6.19%	-25.67%	282.13%
GASTOS NO DEDUCIBLES	-98.41%	10240.06%	-68.52%	1425.56%	-99.38%
UTILIDAD OPERATIVA	81.72%	134.46%	-98.16%	-1244.49%	-622.26%
GASTOS NO DEDUCIBLES	-98.41%	10240.06%	-68.52%	1425.56%	-99.38%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	71.89%	139.54%	-97.51%	-510.31%	-1156.83%

GASTOS NO DEDUCIBLES	-98.41%	10240.06%	-68.52%	1425.56%	-99.38%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	71.81%	139.66%	-97.51%	-100.00%	0.00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	86.33%	132.22%	-98.44%	-2052.31%	-465.49%

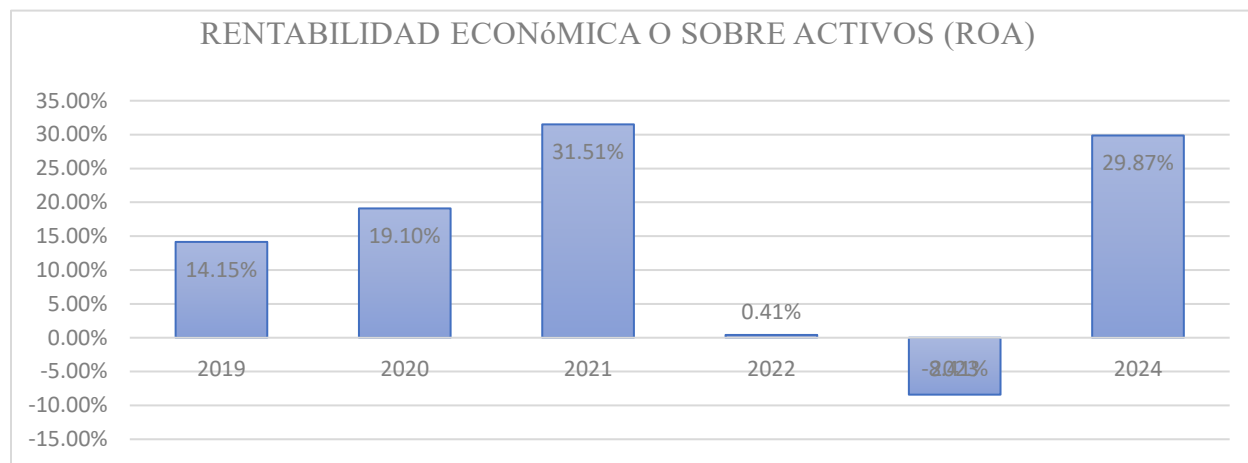
Para la empresa, la rentabilidad fue muy volátil. En 2021 se logró un buen balance. En 2023 hubo presión de costos. El 2024 muestra una gran recuperación gracias a control de costos. El margen bruto se deterioró en 2022-2023, pero se recuperó fuertemente en 2024, lo cual es positivo. Rentabilidad altamente inestable, con un punto crítico en 2023 y una gran recuperación en 2024.

Tabla 23 *Sistema Dupont*

SISTEMA DUPONT						
CONCEPTO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ROA	14.15%	19.10%	31.51%	0.41%	-8.41%	29.87%
ROE	29.77%	35.68%	45.31%	0.70%	-15.86%	36.70%
ROS	8.15%	16.80%	25.67%	0.43%	-7.05%	26.53%

El análisis Dupont permite descomponer el ROE (Return on Equity) en sus principales componentes para entender qué está impulsando el rendimiento financiero de una empresa.

Figura 17 Rentabilidad Económica o sobre Activos



Permite entender si una empresa genera valor de forma saludable y sostenible o si está dependiendo en exceso del endeudamiento o de otros factores de riesgo. Para gerentes, inversionistas y analistas, es una herramienta esencial para tomar decisiones informadas y estratégicas.

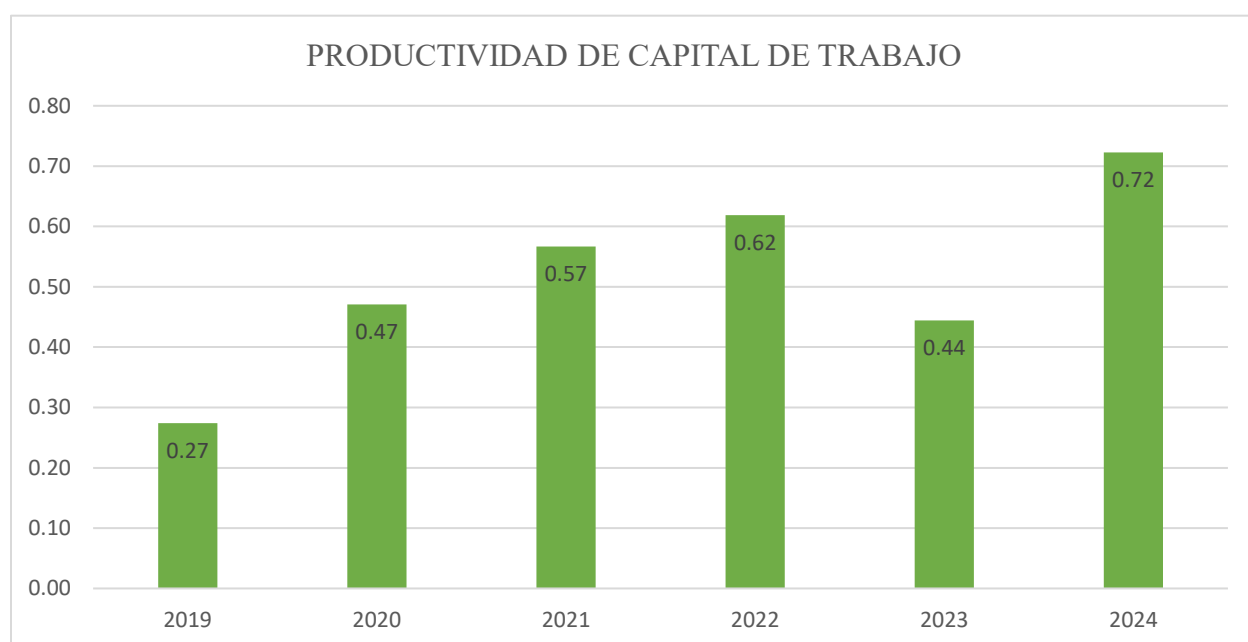
Para el periodo 2019-2021 la empresa mejora constante en todos los indicadores, especialmente en el margen y ROA. El apalancamiento va bajando, lo cual indica que el crecimiento del ROE se debe más a eficiencia operativa que a endeudamiento. Durante el periodo 2022 se tuvo una disminución severa en todos los indicadores. Para el periodo 2024 fuerte recuperación; se observa una eficiencia operativa sólida (alto ROS y ROA), aunque con menor apalancamiento, lo cual es saludable.

Tabla 24 Productividad de Capital de Trabajo

PRODUCTIVIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO						
CONCEPT O	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CAPITAL DE	\$ 80,182.17	\$124,662.94	\$227,958.35	\$229,568.34	\$198,136.29	\$313,016.97

TRABAJO NETO VENTAS	\$292,883.0	\$264,729.	\$402,328.0	\$371,163.1	\$446,099.5	\$433,092.
	1	40	5	8	9	39
PRODUCTIVIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO	0.27	0.47	0.57	0.62	0.44	0.72

Figura 18 *Productividad de Capital de Trabajo*



La Productividad del Capital de Trabajo mide la eficiencia con la que una empresa utiliza su capital de trabajo neto (activo circulante menos pasivo circulante) para generar ventas. Para el periodo 2019 se tiene una baja productividad (0.27); por cada peso invertido en capital de trabajo, solo se generaban \$0.27 en ventas. Esto puede reflejar una estructura ineficiente en los activos corrientes, inventarios altos, cuentas por cobrar lentas o efectivo ocioso. Durante los periodos 2020-2022 se tiene una mejora continua (0.47 → 0.62); la empresa optimizó el uso del capital de

trabajo. A pesar de un crecimiento en el capital invertido, las ventas aumentaron proporcionalmente, lo que elevó la productividad. Es probable que se haya mejorado la gestión de inventarios y cobranzas. En el año 2023 se tiene un retroceso (0.44): Aunque las ventas crecieron significativamente, el capital de trabajo neto se redujo, y aun así la productividad bajó. Esto puede sugerir una acumulación ineficiente de activos circulantes o un mal manejo del ciclo operativo. En el último periodo 2024 se tiene máxima eficiencia (0.72); se observa el nivel más alto de productividad en el período. La empresa genera \$0.72 en ventas por cada peso de capital de trabajo, lo que indica una excelente eficiencia operativa y una mejor gestión del ciclo de efectivo, cobros y pagos.

Tabla 25 *Ratios de Liquidez y Solvencia*

INDICADORES FINANCIEROS							
RATIOS	FORMULAS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
RATIOS DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA							
ÍNDICE DE SOLVENCIA A	ACTIVO CORRIENTES/PASIVOS CORRIENTES	1.67	1.84	2.96	2.11	1.81	4.65
ÍNDICE DE LIQUIDEZ	(ACTIVOS CORRIENTES-INVENTARIOS) /PASIVO CORRIENTES	0.88	1.00	2.16	1.20	1.24	3.14

CAPITAL DE TRABAJO NETO	ACTIVOS CORRIENTES-PASIVOS CORRIENTES	\$80,182.17	\$124,662.94	\$227,958.35	\$229,568.34	\$198,136.29	\$313,016.97
--------------------------------	--	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Tabla 26 Ratios de Endeudamiento

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO							
RAZÓN DE DEUDA	PASIVO/ACTIVO	52%	46%	30%	42%	47%	19%
RAZÓN DE AUTONOMIA	PATRIMONIO/ACTIVO	48%	54%	70%	58%	53%	81%
RAZÓN DE APALANCAMIENTO EXTERNO	PASIVO/PATRIMONIO	1.10	0.87	0.44	0.72	0.89	0.23
RAZÓN DE APALANCAMIENTO INTERNO	PATRIMONIO/PASIVO	0.91	1.15	2.28	1.39	1.13	4.37
RAZÓN CAPITALIZACIÓN EXTERNO	PASIVO/(PASIVO-PATRIMONIO)	10.61	-6.60	-0.78	-2.56	-7.80	-0.30
RAZÓN CAPITALIZACIÓN INTERNO	PATRIMONIO/(PASIVO-PATRIMONIO)	9.61	-7.60	-1.78	-3.56	-8.80	-1.30

Tabla 27 Ratios de Rentabilidad

RATIOS DE RENTABILIDAD							
RENTABILIDAD DE ACTIVO NO CORRIENTES	UTILIDAD NETA/ACTIVO NO CORRIENTE	1.15	1.33	3.18	0.03	-0.56	2.22
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	UTILIDAD BRUTA/VENTAS	53.88%	66.38%	75.27%	57.15%	41.35%	94.35%
MARGEN EBIT	EBIT/VENTAS	12.63%	24.02%	37.85%	1.02%	-3.48%	37.93%
MARGEN UTILIDAD NETA	UTILIDAD NETA/VENTAS	8.15%	16.80%	25.67%	0.43%	-7.05%	26.53%

PORCION DE COSTO DE VENTA	COSTO DE VENTA/VENTAS	46.12%	33.62%	24.73%	42.85%	58.65%	5.65%
RAZÓN DE RENTABILIDAD NETA SOBRE VENTAS (ROS)	UTILIDAD NETA/VENTA	8.15%	16.80%	25.67%	0.43%	-7.05%	26.53%
RAZÓN DE RENTABILIDAD ECONOMICA (ROA)	UTILIDAD NETA/ACTIVO	14.15%	19.10%	31.51%	0.41%	-8.41%	29.87%
RAZÓN DE RENTABILIDAD FINANCIERA (ROE)	UTILIDAD NETA/PATRIMONIO	29.77%	35.68%	45.31%	0.70%	-15.86%	36.70%

Razones de liquidez

En 2019, el índice fue de 0.88, lo que indica que la empresa no podía cubrir completamente sus pasivos corrientes con activos líquidos (excluyendo inventarios), lo cual representa un riesgo de liquidez. En 2020, el indicador alcanzó el umbral de 1.00, lo que sugiere una mejora moderada, posicionando a la empresa en un punto de equilibrio mínimo aceptable. En 2021, se evidencia un crecimiento considerable a 2.16, lo cual indica una alta capacidad de pago a corto plazo, evidenciando una gestión eficiente de recursos líquidos. Sin embargo, en 2022 y 2023 el índice descendió a 1.20 y 1.24 respectivamente, reflejando una reducción en la liquidez en comparación al año anterior, aunque aún por encima del umbral de seguridad financiera. En 2024, se presenta una recuperación sustancial con un índice de 3.14, lo que representa una posición financiera sólida, al contar con activos líquidos suficientes para cubrir más de tres veces sus pasivos corrientes.

Con respecto al capital de trabajo de neto mostró un crecimiento sostenido desde 2019 hasta 2022, incrementándose de \$80,182.17 a \$229,568.34, lo cual sugiere una mejora progresiva en la capacidad operativa. En 2023, se observó una leve reducción a \$198,136.29, que, aunque representa una contracción, aún indica un nivel de liquidez favorable y Finalmente, en 2024, el CTN alcanza su punto más alto en el periodo analizado (\$313,016.97), reflejando una fuerte capacidad de financiamiento a corto plazo y un manejo eficiente del capital circulante.

Razones de Endeudamiento

1. Razón de Deuda (Pasivo/Activo)

Interpretación:

Entre 2019 y 2021 se observa una reducción progresiva del apalancamiento, lo que refleja una menor dependencia de fuentes externas. En 2021 la razón alcanza su punto más bajo (30%), indicando una estructura más capitalizada. En 2024, el nivel de endeudamiento se reduce significativamente hasta 19%, lo cual refleja una alta solvencia financiera.

2. Razón de Autonomía Financiera (Patrimonio/Activo).

Interpretación:

Este indicador muestra una tendencia positiva, especialmente en 2021 (70%) y 2024 (81%), lo que implica una mayor autofinanciación y una reducción de la exposición al riesgo financiero.

3. Razones de Apalancamiento Externo e Interno.

- Apalancamiento Externo (Pasivo/Patrimonio):
- Descenso sostenido entre 2019 (1.10) y 2021 (0.43), indicando menor dependencia externa.

- En 2024, cae a 0.23, reflejando una estructura patrimonial sólida.
- Apalancamiento Interno (Patrimonio/Pasivo):
- Aumento significativo de 2021 (2.28) a 2024 (4.37), lo que refuerza la estabilidad financiera, ya que el patrimonio cubre ampliamente los pasivos.

4. Razones de Capitalización.

- Externa (Pasivo / (Pasivo + Patrimonio)):
- Presenta valores negativos entre 2020 y 2023, lo cual podría indicar errores de cálculo o estructuras no convencionales (como patrimonio negativo en algunos años).
- En 2024 mejora a -0.30, aunque sigue sin alcanzar niveles óptimos.

Interna (Patrimonio / (Pasivo + Patrimonio)):

Sigue una lógica inversa a la razón externa. También presenta valores negativos, que requieren una revisión más detallada del contexto contable.

Ratios de Rentabilidad.

1. Rentabilidad de Activo No Corriente (Utilidad Neta / Activo No Corriente).

Interpretación:

El retorno sobre los activos no corrientes presenta un comportamiento inestable, con una caída crítica en 2023 (-0.56%) y una recuperación aceptable en 2024 (2.22%).

2. Margen de Utilidad Bruta (Utilidad Bruta / Ventas).

Interpretación:

Se evidencia un margen bruto robusto, con una mejora significativa en 2024 (94.35%), lo cual indica alta eficiencia en la gestión del costo de ventas.

3. Margen EBIT (EBIT / Ventas).

Interpretación:

El margen operativo cayó drásticamente en 2022 y se volvió negativo en 2023, lo que indica pérdidas operativas. En 2024 se recupera a 26.53%, reflejando un manejo más eficiente de los costos operativos.

4. Margen de Utilidad Neta.

Interpretación:

Este margen muestra un patrón similar al EBIT. El retroceso en 2023 evidencia una posible combinación de gastos no operativos elevados o pérdidas extraordinarias. No obstante, la recuperación en 2024 es significativa, superando incluso los niveles de 2021.

5. ROA – Rentabilidad Económica (Utilidad Neta / Activo Total).

Interpretación:

La rentabilidad económica sufrió un fuerte deterioro en 2023, con una pérdida del 8.41%. El fuerte repunte en 2024 (29.87%) sugiere una eficiente utilización de los activos.

6. ROE - Rentabilidad Financiera (Utilidad Neta / Patrimonio)

Interpretación:

El ROE también refleja una fuerte caída en 2023 y un posterior repunte vigoroso en 2024, lo que indica una rentabilidad sólida para los accionistas en ese último periodo.

Estados Financieros Proyectados.

Los estados financieros proyectados fueron generados a partir de la formula pronóstico de Excel tomando los datos históricos de las cuentas de ingresos, activos totales, pasivo y patrimonio de los periodos 2019-2024, además se sacó un promedio por cada cuenta de cada estado financiero a partir del análisis vertical para hacer la proyección de los periodos 2025-2029.

Tabla 28 *Pronósticos del Estado de Resultados y Balance General*

PRONÓSTICO DEL ESTADO DE RESULTADOS		
AÑOS	INGRESOS x VENTAS	INGRESO POR VENTAS
2019	\$ 292,883.01	
2020	\$ 264,729.40	
2021	\$ 402,328.05	
2022	\$ 371,163.18	
2023	\$ 446,099.59	
2024	\$ 433,092.39	
2025	\$ 489,781.86	\$ 489,781.86
2026	\$ 524,467.37	\$ 524,467.37
2027	\$ 559,152.87	\$ 559,152.87
2028	\$ 593,838.37	\$ 593,838.37
2029	\$ 628,523.87	\$ 628,523.87
	PRONÓSTICO DEL BALANCE GENERAL	
AÑOS	ACTIVOS	ACTIVOS

2019	\$	168,709.94		
2020	\$	232,921.95		
2021	\$	327,818.13		
2022	\$	394,731.45		
2023	\$	373,761.20		
2024	\$	384,651.39		
2025	\$	470,679.51	\$	470,679.51
2026	\$	515,512.03	\$	515,512.03
2027	\$	560,344.56	\$	560,344.56
2028	\$	605,177.08	\$	605,177.08
2029	\$	650,009.60	\$	650,009.60
AÑOS		PASIVO Y PATRIMONIO		PASIVO Y PATRIMONIO
2019	\$	168,709.94		
2020	\$	232,921.95		
2021	\$	327,818.13		
2022	\$	394,731.45		
2023	\$	373,761.20		
2024	\$	384,651.39		
2025	\$	470,679.51	\$	470,679.51
2026	\$	515,512.03	\$	515,512.03
2027	\$	560,344.56	\$	560,344.56
2028	\$	605,177.08	\$	605,177.08
2029	\$	650,009.60	\$	650,009.60

Tabla 29 Estructura de Estados Financieros Proyectados

IEXCA EL SALVADOR, S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO PERIODOS 2025-2029

EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

CONCEPTO	2025	2026	2027	2028	2029
ACTIVO					
ACTIVOS CORRIENTES					
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	\$148,632.82	\$162,790.62	\$176,948.03	\$191,105.44	\$ 205,262.85
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	\$91,620.59	\$100,347.51	\$109,074.43	\$117,801.35	\$ 126,528.27
IMPUESTOS POR ACREDITAR	\$18,506.41	\$20,269.16	\$22,031.90	\$23,794.65	\$ 25,557.40
INVENTARIO	\$154,938.88	\$169,696.91	\$184,454.94	\$199,212.97	\$ 213,970.99
TOTAL, ACTIVOS CORRIENTES	\$413,698.70	\$453,104.20	\$492,509.30	\$531,914.41	\$ 571,319.51
ACTIVOS NO CORRIENTES					
DEPOSITOS EN GARANTIA	\$-	\$-	\$-	\$-	\$ -
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	\$ 56,980.41	\$62,407.83	\$67,835.25	\$73,262.67	\$ 78,690.09
TOTAL, ACTIVOS NO CORRIENTES	\$56,980.41	\$62,407.83	\$67,835.25	\$73,262.67	\$ 78,690.09
TOTAL, ACTIVOS	\$ 470,679.51	\$515,512.03	\$560,344.56	\$605,177.08	\$ 650,009.60
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES					
CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO	\$ 90,137.09	\$ 102,925.63	\$ 113,807.18	\$ 122,781.73	\$129,849.30
RETENCIONES Y DESCUENTOS	\$ 13,669.52	\$ 14,971.55	\$ 16,273.58	\$17,575.61	\$18,877.64
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 26,927.97	\$ 28,834.96	\$ 30,741.95	\$32,648.94	\$34,555.94
ACREEDORES VARIOS	\$ -	\$-	\$ -	\$-	\$-
TOTAL, PASIVOS CORRIENTES	\$130,734.57	\$146,732.14	\$160,822.71	\$173,006.28	\$183,282.88
PASIVOS NO CORRIENTES					
PROVEEDORES DEL EXTERIOR	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
TOTAL, PASIVOS NO CORRIENTES	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
TOTAL, PASIVOS	\$130,734.57	\$146,732.14	\$160,822.71	\$173,006.28	\$183,282.88
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL MINIMO	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00	\$2,000.00
RESERVA LEGAL	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00	\$400.00
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$310,616.97	\$337,544.94	\$366,379.90	\$397,121.85	\$429,770.79
GANANCIA DEL EJERCICIO PRESENTE	\$26,927.97	\$28,834.96	\$30,741.95	\$32,648.94	\$34,555.94
TOTAL, PATRIMONIO	\$339,944.94	\$368,779.90	\$399,521.85	\$432,170.79	\$466,726.73
TOTAL, PASIVOS Y PATRIMONIO	\$470,679.51	\$515,512.03	\$560,344.56	\$605,177.08	\$650,009.60

IEXCA EL SALVADOR, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO PERIODOS 2025-2029

EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

CONCEPTO	2025	2026	2027	2028	2029
INGRESOS	\$489,781.86	\$524,467.37	\$559,152.87	\$593,838.37	\$628,523.87
COSTO DE VENTAS	\$172,747.36	\$184,981.03	\$197,214.70	\$209,448.36	\$221,682.03
UTILIDAD BRUTA	\$317,034.50	\$339,486.34	\$361,938.17	\$384,390.01	\$406,841.84
GASTOS DE OPERACIÓN					
GASTOS DE VENTA	\$220,871.76	\$236,513.51	\$252,155.27	\$267,797.02	\$283,438.78
GASTOS FINANCIEROS	\$6,402.85	\$6,856.29	\$7,309.73	\$7,763.17	\$8,216.61
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$4,399.02	\$4,710.55	\$5,022.08	\$5,333.61	\$5,645.14
UTILIDAD OPERATIVA	\$85,360.88	\$91,405.99	\$97,451.10	\$103,496.20	\$109,541.31
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$4,399.02	\$4,710.55	\$5,022.08	\$5,333.61	\$5,645.14
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$89,759.89	\$96,116.53	\$102,473.17	\$108,829.81	\$115,186.45
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$4,399.02	\$4,710.55	\$5,022.08	\$5,333.61	\$5,645.14
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$26,927.97	\$28,834.96	\$30,741.95	\$32,648.94	\$34,555.94
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$58,432.91	\$62,571.03	\$66,709.14	\$70,847.26	\$74,985.38

Tabla 30 *Indicadores Financieros Proyectados*

INDICADORES FINANCIEROS						
RATIOS	FORMULAS	2025	2026	2027	2028	2029
	RATIOS DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA					
ÍNDICE DE SOLVENCIA	ACTIVO CORRIENTES/PASIVOS CORRIENTES	3.16	3.09	3.06	3.07	3.12
ÍNDICE DE LIQUIDEZ	(ACTIVOS CORRIENTES-	1.98	1.93	1.92	1.92	1.95

INVENTARIOS)/PASIVO CORRIENTES						
CAPITAL DE TRABAJO NETO	ACTIVOS CORRIENTES- PASIVOS CORRIENTES	\$282,964.13	\$306,372.06	\$331,686.59	\$358,908.12	\$388,036.63
RATIOS DE EFICIENCIA OPERATIVA						
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	VENTAS NETAS/CUENTAS POR COBRAR	5.35	5.23	5.13	5.04	4.97
RAZÓN PERIODO PROMEDIO DE COBRO (DIAS)	365/ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	68.28	69.84	71.20	72.41	73.48
ROTACIÓN DE INVENTARIO	COSTO DE VENTAS/INVENTARIO	1.11	1.09	1.07	1.05	1.04
PERIODO PROMEDIO DE INVENTARIO (DIAS)	365/ROTACIÓN DE INVENTARIO	327.37	334.84	341.38	347.16	352.30
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	COSTO DE VENTAS/CUENTAS POR PAGAR	1.92	1.80	1.73	1.71	1.71
RAZÓN PERIODO PROMEDIO DE PAGO (DIAS)	365/ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	190.45	203.09	210.63	213.97	213.80
RAZÓN ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTAL (EFICIENCIA)	VENTAS NETAS/ACTIVO TOTAL	1.04	1.02	1.00	0.98	0.97
RATIOS DE ENDEUDAMIENTO						
RAZÓN DE DEUDA	PASIVO/ACTIVO	27.78%	28.46%	28.70%	28.59%	28.20%
RAZÓN DE AUTONOMIA	PATRIMONIO/ACTIVO	72.22%	71.54%	71.30%	71.41%	71.80%

RAZÓN DE APALANCAMIENTO EXTERNO	PASIVO/PATRIMONIO	0.38	0.40	0.40	0.40	0.39
RAZÓN DE APALANCAMIENTO INTERNO	PATRIMONIO/PASIVO	2.60	2.51	2.48	2.50	2.55
RAZÓN CAPITALIZACIÓN EXTERNO	PASIVO/(PASIVO-PATRIMONIO)	-0.62	-0.66	-0.67	-0.67	-0.65
RAZÓN CAPITALIZACIÓN INTERNO	PATRIMONIO/(PASIVO-PATRIMONIO)	-1.62	-1.66	-1.67	-1.67	-1.65
RATIOS DE RENTABILIDAD						
RENTABILIDAD DE ACTIVO NO CORRIENTES	UTILIDAD NETA/ACTIVO NO CORRIENTE	1.03	1.00	0.98	0.97	0.95
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	UTILIDAD BRUTA/VENTAS	64.73%	64.73%	64.73%	64.73%	64.73%
MARGEN EBIT	EBIT/VENTAS	18.33%	18.33%	18.33%	18.33%	18.33%
MARGEN UTILIDAD NETA	UTILIDAD NETA/VENTAS	11.93%	11.93%	11.93%	11.93%	11.93%
PORCION DE COSTO DE VENTA	COSTO DE VENTA/VENTAS	35.27%	35.27%	35.27%	35.27%	35.27%
RAZÓN DE RENTABILIDAD NETA SOBRE VENTAS (ROS)	UTILIDAD NETA/VENTA	11.93%	11.93%	11.93%	11.93%	11.93%
RAZÓN DE RENTABILIDAD ECONOMICA (ROA)	UTILIDAD NETA/ACTIVO	12.41%	12.14%	11.91%	11.71%	11.54%
RAZÓN DE RENTABILIDAD FINANCIERA (ROE)	UTILIDAD NETA/PATRIMONIO	17.19%	16.97%	16.70%	16.39%	16.07%

Con base en el análisis de los estados financieros y ratios proyectados 2025-2029 se establecen las siguientes estrategias que mejoren la rentabilidad de la empresa IEXCA, EL SALVADOR, S.A. DE C.V., según detalle siguiente:

1. ESTRATEGIAS DE RENTABILIDAD

Objetivo: Mejorar la utilidad neta, el rendimiento sobre los activos (ROA) y el rendimiento sobre el patrimonio (ROE).

- **Optimizar los márgenes operativos:** Reducir costos fijos, automatizar procesos, negociar mejores condiciones con proveedores.
- **Aumentar la rotación de activos:** Expandir mercados, mejorar la gestión comercial e impulsar productos de mayor margen.
- **Incrementar el ROE:** Reinvertir utilidades en proyectos de alto retorno y establecer metas de rentabilidad por unidad de negocio

2. ESTRATEGIAS DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA

Objetivo: Garantizar la capacidad de pago a corto y largo plazo, manteniendo equilibrio financiero.

- **Gestión activa del capital de trabajo:** Acelerar cuentas por cobrar, optimizar inventarios y mejorar la rotación del efectivo.
- **Evitar exceso de liquidez improductiva:** Invertir los excedentes de capital de trabajo en instrumentos financieros o expansiones rentables.

3. ESTRATEGIAS DE ENDEUDAMIENTO

Objetivo: Mantener un nivel de deuda saludable y mejorar la estructura financiera.

- **Control del apalancamiento externo:** Utilizar el bajo nivel de deuda para obtener financiamiento en condiciones favorables.
- **Fortalecimiento patrimonial:** Reinvertir utilidades y considerar aumentos de capital para respaldar el crecimiento.

4. ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN Y CRECIMIENTO

Objetivo: Maximizar el valor de los activos a largo plazo.

- **Inversión en activos no corrientes estratégicos:** Adquirir tecnología y equipamiento que mejoren la productividad.
- **Plan de expansión sostenible:** Explorar nuevos mercados, mejorar la distribución y evaluar alianzas estratégicas.

5. ESTRATEGIAS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

Objetivo: Asegurar la ejecución y ajustes oportunos del plan financiero.

- **Implementación de KPI financieros:** Monitorear índices como liquidez (>1.9), ROA ($>12\%$), margen bruto (64.7%).
- **Revisiones periódicas:** Evaluación trimestral del desempeño financiero y ajuste del plan ante condiciones del entorno.

CONCLUSIONES

1. La empresa IEXCA El Salvador, S.A. de C.V. carece de un plan estratégico financiero estructurado, lo que ha generado una gestión basada en controles operativos básicos y no en herramientas de planificación de largo plazo.
2. La ausencia de presupuestación por áreas funcionales limita la capacidad de asignar recursos de manera eficiente y dificulta la toma de decisiones orientadas a la rentabilidad.
3. La revisión esporádica de los estados financieros, realizada únicamente una vez al año, impide un monitoreo oportuno de la situación económica y retrasa la detección de desviaciones críticas en el desempeño financiero.
4. A pesar de contar con prácticas aisladas como la revisión del flujo de efectivo y el uso de inventarios bajo el método PEPS, la empresa no dispone de políticas formales de capital de trabajo ni utiliza indicadores clave de rentabilidad como el ROA, ROE y ROS.
5. La gerencia reconoce la importancia de implementar un plan estratégico financiero y manifiesta expectativas positivas respecto a sus beneficios, tales como la mejora en el rendimiento, la innovación y la profesionalización de la toma de decisiones financieras.
6. La falta de personal capacitado en herramientas de gestión financiera constituye una de las principales barreras para la implementación del plan, lo que refleja la necesidad de fortalecer las competencias técnicas del recurso humano como condición indispensable para alcanzar una rentabilidad sostenible.

7. La empresa presenta altos costos operativos y márgenes de utilidad reducidos, lo que limita su capacidad de reinversión y crecimiento en un mercado tecnológico altamente competitivo.

8. El diagnóstico realizado demuestra que la implementación de un plan estratégico financiero no solo es necesaria, sino urgente para garantizar la sostenibilidad y competitividad de la empresa en el mediano y largo plazo

RECOMENDACIONES

1. Implementar de manera inmediata un plan estratégico financiero integral, con metas claras, mecanismos de control presupuestario y aplicación sistemática de indicadores de rentabilidad y liquidez.
2. Desarrollar programas de capacitación continua para el personal administrativo y financiero, a fin de fortalecer las competencias en planeación, análisis de estados financieros y toma de decisiones estratégicas.
3. Diseñar e institucionalizar políticas de gestión del capital de trabajo, que incluyan control de inventarios, gestión de cuentas por cobrar y pagar, y optimización del flujo de efectivo.
4. Establecer una cultura de evaluación financiera periódica, mediante el uso de indicadores como ROA, ROE, ROS, y razones de liquidez y endeudamiento, para garantizar decisiones basadas en datos y reducir riesgos.
5. Incorporar herramientas tecnológicas de gestión financiera, tales como software de presupuestación y análisis, que faciliten la automatización de procesos y mejoren la precisión en el control de recursos.
6. Fomentar una estrategia de diversificación de ingresos y reducción de costos, que permita aumentar los márgenes de utilidad, disminuir la dependencia de un único segmento de mercado y garantizar la sostenibilidad a largo plazo.
7. Crear un comité interno de gestión financiera, que supervise de forma continua la ejecución del plan estratégico, el cumplimiento de metas y la alineación con la visión corporativa.
8. Desarrollar proyecciones financieras a corto, mediano y largo plazo, que permitan anticipar riesgos, evaluar escenarios económicos y orientar decisiones estratégicas en un entorno empresarial cambiante.

REFERENCIAS

Libros

Aguilar, J. L., & Ramírez, M. (2021). *Planeación financiera estratégica: herramientas para la toma de decisiones empresariales*. McGraw-Hill.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2021). *Fundamentos de administración financiera* (16.a ed.). Cengage Learning.

Chiavenato, I. (2020). *Administración: teoría, proceso y práctica* (6.a ed.). McGraw-Hill.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2020). *Principios de administración financiera* (15.a ed.). Pearson Educación.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2019). *Metodología de la investigación* (7.a ed.). McGraw-Hill.

Horngrén, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2020). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial* (16.a ed.). Pearson Educación.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). *El cuadro de mando integral: Balanced Scorecard* (4.a ed.). Harvard Business Review Press.

Mintzberg, H. (2018). *La estructuración de las organizaciones*. Ariel.

OECD. (2021). *Financing SMEs and Entrepreneurs: An OECD Scoreboard*. OECD Publishing.

Porter, M. E. (2020). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2019). *Finanzas corporativas* (12.a ed.). McGraw-Hill.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2022). *Fundamentos de administración financiera* (15.a ed.). Pearson Educación.

Vargas, L., & Paredes, C. (2018). Políticas financieras y toma de decisiones en empresas salvadoreñas. *Revista Contaduría y Finanzas*, 23(2), 99-114.

Velásquez, M. (2019). La planeación estratégica financiera como base de la competitividad.

Weston, J. F., & Copeland, T. (2021). *Administración financiera* (14.a ed.). McGraw-Hill.

World Bank. (2022). *World Development Report 2022: Finance for an Equitable Recovery*. Banco Mundial.

Revistas

Araya, J. C., & Solís, P. (2020). La gestión del capital de trabajo como herramienta para la sostenibilidad empresarial. *Revista de Ciencias Económicas*, 38(1), 45-62.

Barrios, L. A. (2019). Rentabilidad empresarial y factores determinantes en pymes latinoamericanas. *Revista Contabilidad y Negocios*, 14(28), 22-35.

Castañeda, L., & López, M. (2018). Estrategias financieras para el crecimiento de empresas tecnológicas. *Revista Innovar*, 28(68), 55-67.

Castro, H. (2019). La planificación financiera y su incidencia en la rentabilidad empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 129-146.

De la Fuente, R., & Quezada, P. (2020). Indicadores financieros para la toma de decisiones en pymes. *Revista Perspectiva Empresarial*, 7(2), 93-108.

González, F. (2021). Gestión estratégica y finanzas corporativas en mercados emergentes. *Revista Estudios Gerenciales*, 37(160), 181-194.

López, J. P., & Hernández, S. (2018). La importancia del flujo de efectivo en la estabilidad de las empresas salvadoreñas. *Revista Ciencias Económicas*, 36(2), 75-89.

Madrigal, C., & Torres, G. (2022). Impacto de la planificación financiera en la sostenibilidad de las MIPYMES centroamericanas. *Revista Centroamericana de Administración*, 13(1), 22-38.

Martínez, D., & Pérez, L. (2021). Estrategias para la mejora de la rentabilidad en empresas comerciales. *Revista Contaduría Universidad de Antioquia*, 78(2), 55-71.

Medina, A., & Valdés, R. (2020). Políticas de gestión del capital de trabajo: un análisis empírico. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 14(1), 103-121.

Mejía, E. (2019). La gestión financiera como herramienta de competitividad empresarial. *Revista Economía y Desarrollo*, 161(2), 85-100.

Milla, S., & Rojas, M. (2022). Innovación financiera y sostenibilidad en pymes. *Revista de Ciencias Administrativas*, 17(34), 11-25.

Mora, J., & Vargas, F. (2017). Herramientas tecnológicas para la planificación financiera en empresas emergentes. *Revista Innovación Empresarial*, 5(2), 45-58.

Pérez, R., & Castillo, M. (2019). La relación entre endeudamiento y rentabilidad en empresas medianas. *Revista Finanzas y Política Económica*, 11(2), 231-248.

Ramírez, S., & Ortiz, J. (2020). Estrategias de reducción de costos en empresas manufactureras. *Revista EAN*, 88(2), 13-27.

Restrepo, M., & Correa, P. (2021). La rentabilidad empresarial y su relación con la innovación. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), 55-70.

Rivera, A., & Torres, M. (2022). Planeación financiera en pymes del sector tecnológico en Centroamérica. *Revista Espacios*, 43(17), 150-166.

Robles, F., & Herrera, G. (2018). La gestión presupuestaria como herramienta de control organizacional. *Revista de Administración y Finanzas*, 11(21), 89-103.

Sánchez, C., & López, H. (2021). Estrategias financieras para enfrentar entornos económicos cambiantes. *Revista Internacional de Administración*, 17(33), 21-39.

Serrano, R., & Pérez, A. (2019). Importancia del control de costos en la rentabilidad empresarial. *Revista Contabilidad Actual*, 4(2), 42-55.

Torres, J., & Jiménez, P. (2020). La gestión del flujo de caja como estrategia de sostenibilidad financiera. *Revista Innovación y Desarrollo*, 10(2), 73-88.

Tovar, J., & Gómez, L. (2017). Estrategias financieras en mercados competitivos. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 16(33), 50-63.

UNESCO. (2020). *Educación y formación para el desarrollo sostenible*. UNESCO.

Oficina Nacional de Estadísticas y Censos de El Salvador (ONEC). (2021). *Informe de exportaciones de servicios digitales*. Recuperado de <https://www.digestyc.gob.sv/>

Asamblea Legislativa de El Salvador. (2018). *Código de Comercio de El Salvador*.

Ministerio de Hacienda. (2022). *Ley del Impuesto sobre la Renta*.

Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (Ley del IVA), Decreto Legislativo N.º 49. Publicada en el Diario Oficial, Tomo N.º 444, 17 de julio de 2024.

Defensoría del Consumidor. (2023). *Ley de Protección al Consumidor*.

Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo, Decreto Legislativo N.º 254. Diario Oficial, Tomo N.º 387, 5 de mayo de 2010.

Sitios WEB

Banco Interamericano de Desarrollo. (2023, 10 de julio). *El Salvador: Nación digital*. Blogs del BID. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/el-salvador-nacion-digital/>

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



Cuestionario

Objetivo: En el marco de investigación “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA IEXCA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. UBICADA EN EL DISTRITO SAN SALVADOR.”, se comparte el siguiente instrumento al personal tecnico con el objetivo de conocer sobre la visión estratégica de la empresa, respecto a la planificación, la gestión operativa y los retos de rentabilidad.

1. ¿Cómo describiría la situación financiera actual de la empresa IEXCA El Salvador?
 - a. Debil
 - b. Regular
 - c. Buena
 - d. Estable
2. ¿Cuenta la empresa actualmente con un plan estrategico financiero?
 - a. Si
 - b. No
3. Actualmente existen estrategias para mejorar la gestion financiera?
 - a. Si
 - b. No
4. ¿Se elaboran presupuestos en las diferentes areas de la organización?
 - a. Si
 - b. No
5. ¿Con qué frecuencia se realizan analisis de los estados financieros?
 - a. Mensual
 - b. Trimestral
 - c. Anual
6. ¿Qué factores considera relevantes en la rentabilidad?
 - a. Ventas y costos
 - b. Productividad y Cartera de clientes
 - c. Utilidades

7. ¿Se utilizan indicadores de rentabilidad (ROA, ROE, ROS) en la toma de decisiones?
 - a. Si
 - b. No

8. ¿Qué tipo de decisiones estratégicas se toman con base en los estados financieros?
 - a. Decisiones de Inversion
 - b. Recorte de gastos operativos
 - c. Planificación y ajuste financiero
 - d. Expansión y ahorro

9. ¿Qué expectativas tiene respecto a la aplicación de un plan estratégico financiero?
 - a. Control financiero
 - b. Planificación
 - c. Eficiencia operativa
 - d. Rentabilidad

10. ¿Cuáles son los principales factores que afectan al margen de utilidad de la empresa?
 - a. Costos altos
 - b. Competencia
 - c. Clientes morosos
 - d. Gastos operativos altos

11. ¿Considera que la empresa cuenta con políticas de gestión del capital de trabajo?
 - a. Si
 - b. No

12. ¿Considera que el personal de la empresa cuenta con las habilidades necesarias para poner en marcha un plan estratégico financiero?
 - a. Si
 - b. No

Anexo 2: Guia de Entrevista



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

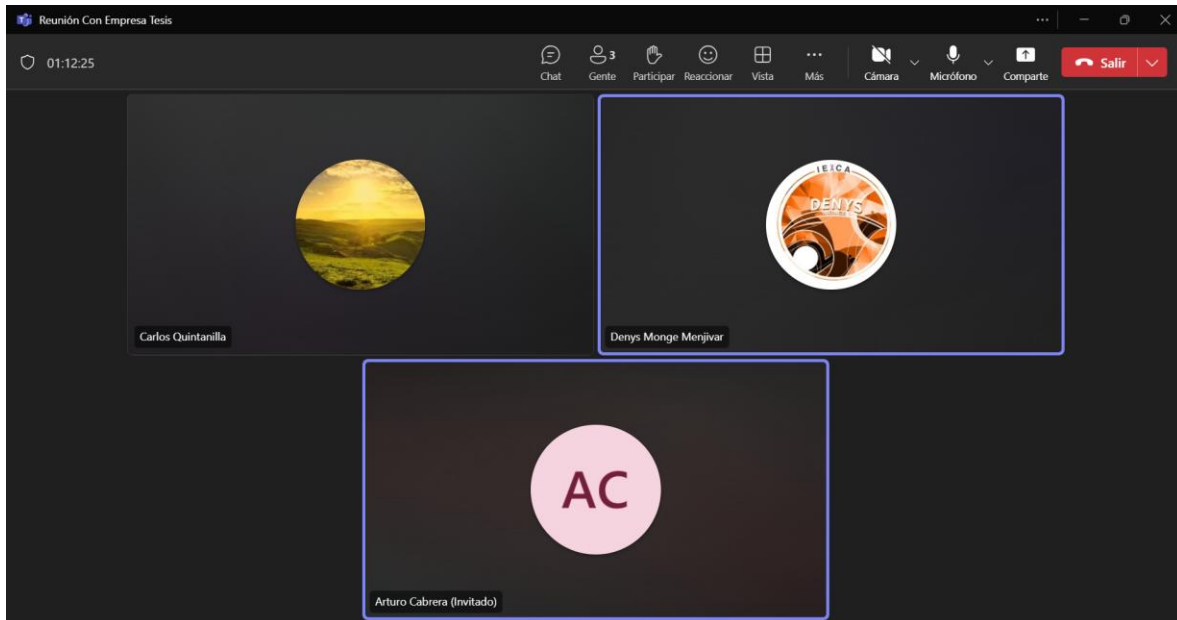
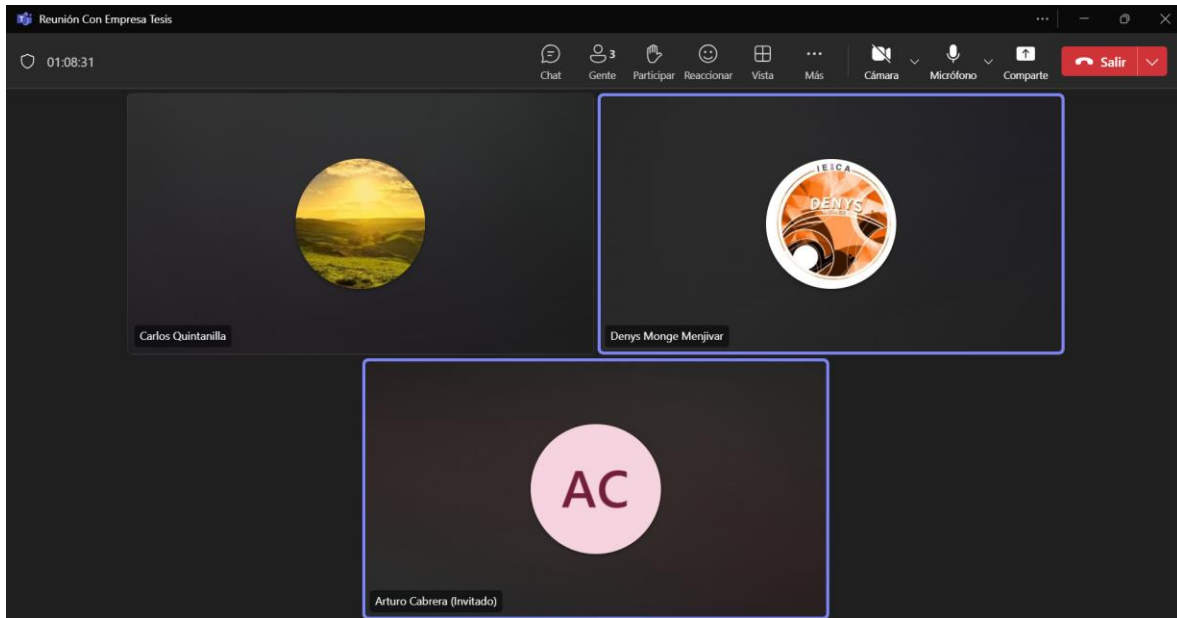


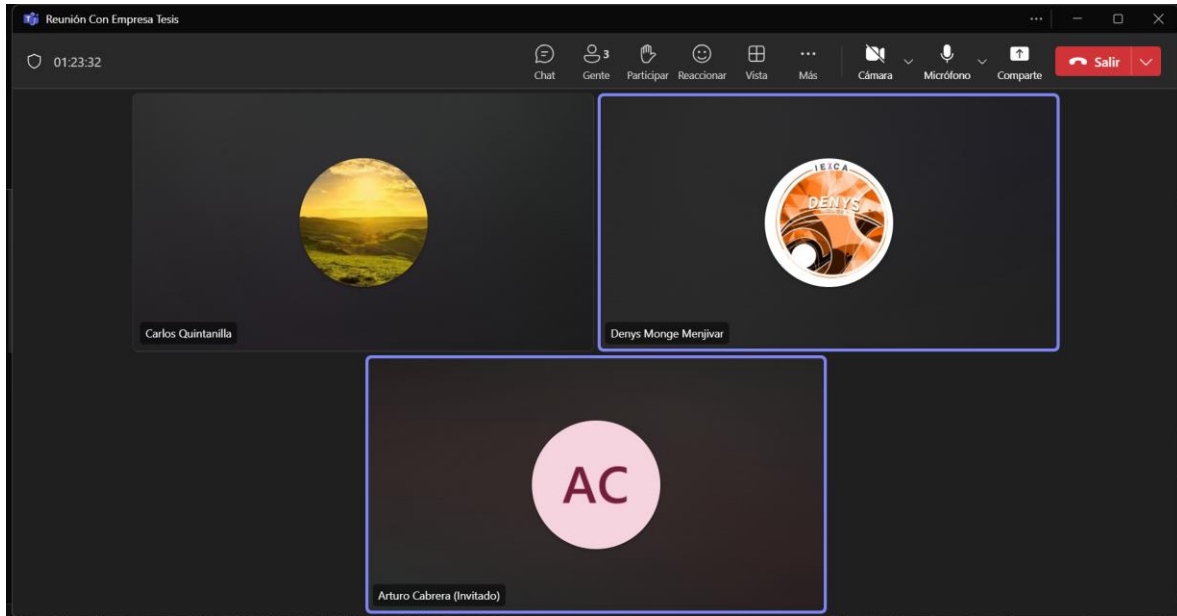
Guia de Entrevista

Objetivo: En el marco de investigación “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA IEXCA EL SALVADOR, S.A. DE C.V. UBICADA EN EL DISTRITO SAN SALVADOR.”, se comparte el siguiente instrumento a la Gerencia General y Financiera, para conocer sobre la visión estratégica de la empresa, respecto a la planificación, la gestión operativa y los retos de rentabilidad.

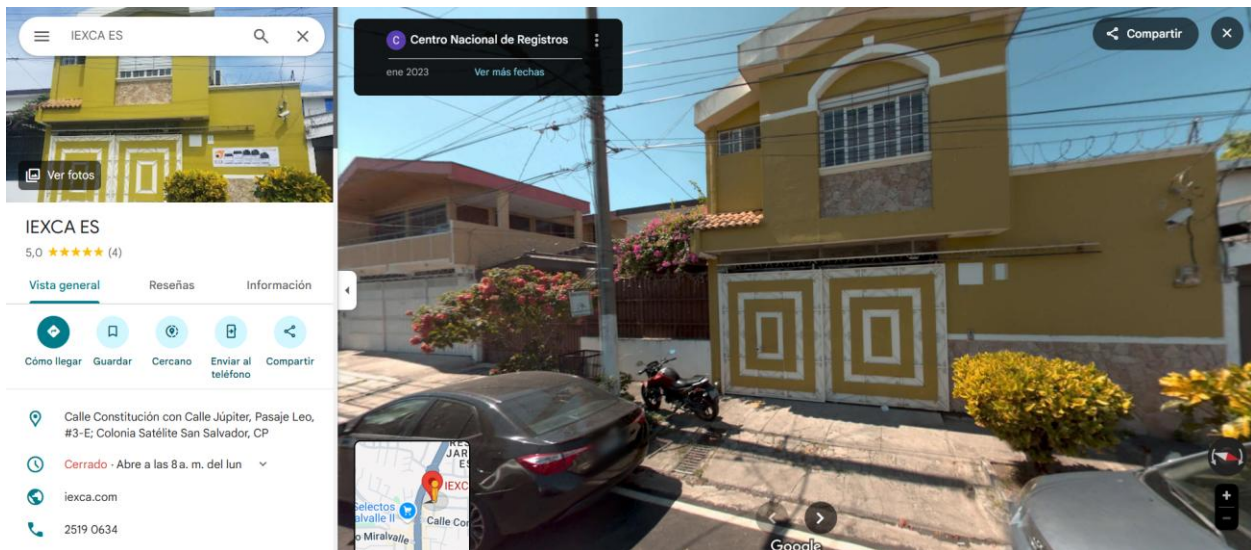
1. ¿Cómo describiría la situación financiera actual de la empresa IEXCA El Salvador?
2. ¿Cuenta la empresa actualmente con un plan estratégico financiero?
3. ¿Actualmente existen estrategias para mejorar la gestión financiera?
4. ¿Se elaboran presupuestos anuales en las diferentes áreas de la organización?
5. ¿Con qué frecuencia se realizan análisis de los estados financieros?
6. ¿Qué factores considera relevantes en la rentabilidad de la empresa?
7. ¿Se utilizan indicadores de rentabilidad (ROA, ROE, ROS) en la toma de decisiones?
8. ¿Qué tipo de decisiones estratégicas se toman con base en los estados financieros?
9. ¿Qué expectativas tiene respecto a la aplicación de un plan estratégico financiero?
10. ¿Se realiza seguimiento al flujo de efectivo mediante reportes periódicos?
11. ¿Cuáles son los principales factores que afectan el margen de utilidad de la empresa?
12. ¿Considera que la empresa cuenta con políticas de gestión del capital de trabajo?
13. ¿Cuáles serían las principales barreras que tendría la implementación de un plan estratégico financiero?

Anexo 3: Entrevista realizada vía Google Meet





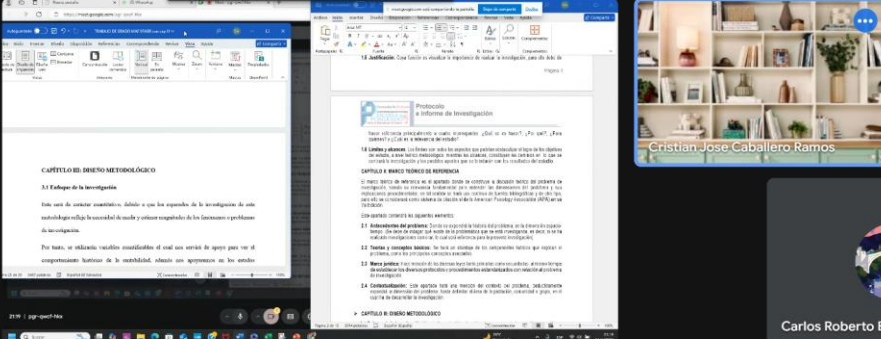
Anexo 4: Ubicación de la empresa IEXCA



Anexo 5: Asesorías con asesor

Tienes instaladas extensiones que pueden afectar a la calidad de la llamada Más información Cerrar

Cristian Jose Caballero Ramos (Presentar)



21:19 | Reunion tesis

Carlos Roberto Beltrán Quintanilla

David Arturo Cabrera Blanco

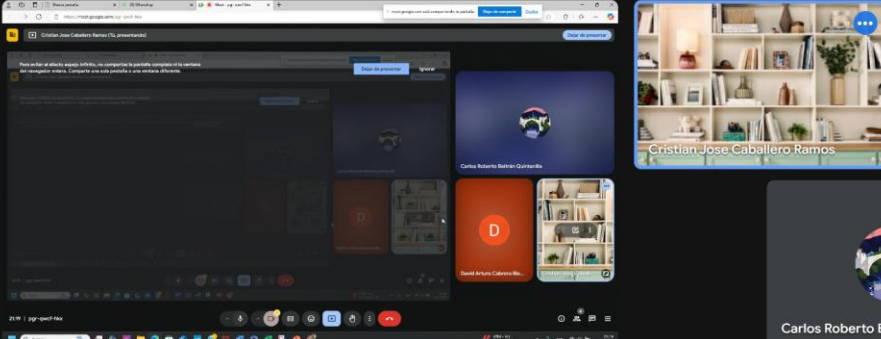
Cristian Jose Caballero Ramos

21:19 | Reunion tesis

21:19 | Reunion tesis

Tienes instaladas extensiones que pueden afectar a la calidad de la llamada Más información Cerrar

Cristian Jose Caballero Ramos (Presentar)



21:19 | Reunion tesis

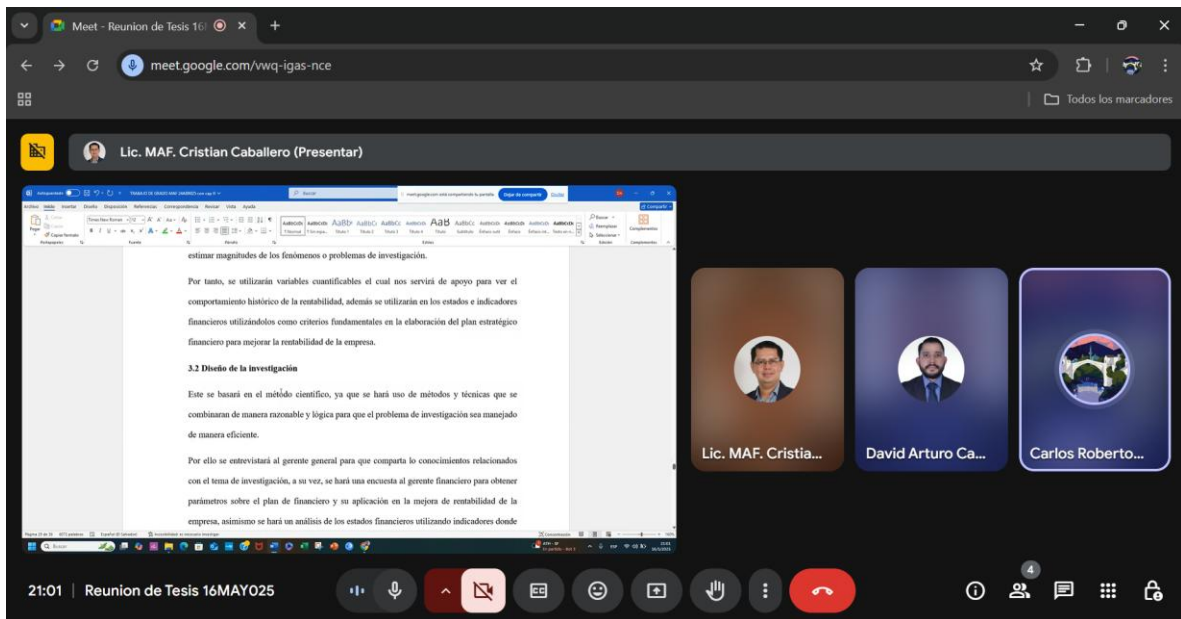
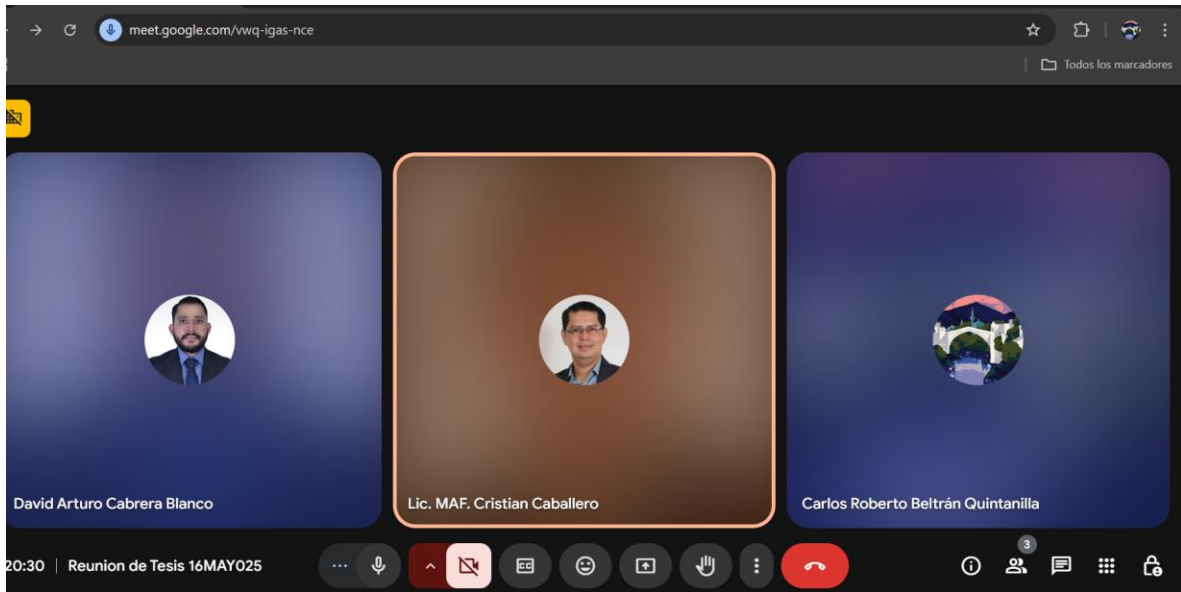
Carlos Roberto Beltrán Quintanilla

David Arturo Cabrera Blanco

Cristian Jose Caballero Ramos

21:19 | Reunion tesis

21:19 | Reunion tesis



Meet - Reunion de Tesis 16 | x +

meet.google.com/vwq-igas-nce

Todos los marcadores

Lic. MAF. Cristian Caballero (Presentar)

3.8 Operacionalización de variables/categorías.

La operacionalización de las variables o categorías, es el apartado que se dedica a listar a estos elementos conceptuales a su más íntimo aspecto para luego operarlos a través de los instrumentos de investigación, siendo recomendados para efectos de su estudio la siguiente matriz:

Protocolo e Informe de Investigación

Variable o categoría	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Items
Justicia social		1	2	
		2	3	
		3	4	

Variables. Se indicará la variable que se pretende operacionalizar que está comprendida en la hipótesis de investigación a las variables intervenciones en caso de ser sometidas a análisis.

Definición operacional. Define la forma de operacionalización de la variable, es función principalmente que orienta la forma como el investigador se ocupará de recolectar los datos y el tratamiento correspondiente.


Una vez obtenidos los datos de los instrumentos de recolección se deberá a su vez en función de los resultados de la guía de entrevista, los datos obtenidos del cuestionario se construirán tablas y gráficos por medio de la herramienta de Microsoft Excel.

3.10 Consideraciones éticas


La información a obtener de los participantes será tratada con absoluta confidencialidad de tal que el cuestionario no se indicará el nombre del participante y los datos obtenidos serán de uso exclusivo para la investigación.

Para la operacionalización del trabajo de investigación se basó en exclusiva de información, con el propósito de no generar comunicación con otros investigadores publicados con el tema de investigación.

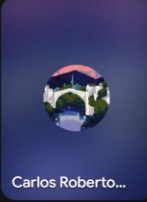
A la vez, se respaldará los derechos de autor, para garantizar la fiabilidad de los datos recolectados y asegurando la información de datos que los investigadores la pueden utilizar.



Lic. MAF. Cristia...



David Arturo Ca...



Carlos Roberto...

21:21 | Reunion de Tesis 16MAY025

Meet - Reunion de Tesis 16 | x +

meet.google.com/vwq-igas-nce

Todos los marcadores

Lic. MAF. Cristian Caballero (Presentar)

siempre antes o después, cuando el país se termine investigado se dará una interpretación de resultados, que luego determinará a través de la medición.

3.2 Diseño de la investigación: debe considerar el método de investigación seguido en cuanto a su definición teórico-conceptual y el enfoque teórico-metodológico, fenomenológico, hermenéutico, estudio de casos, etnometodológico, investigación acción-participación, teoría fundamentada, entre otros.

3.2.1 Tipo de estudio: Es la clasificación al diseño del estudio en función como también el diseño del método y su alcance, debiendo considerarse los siguientes aspectos:

3.2.2 Tratamiento de variables o categorías: experimentales, cuasi-experimentales y observacionales.

3.2.3 Diseño de recolección: transversales, secuenciales y longitudinales. Cada uno depende de cómo se recolecta la información. El dato se toma en una sola ocasión, es transversal; si se recolecta información para el tiempo en cambio en los momentos sucesivos, son secuenciales, y si se estudia el fenómeno en tiempo determinado para establecer una hipótesis del problema el diseño es longitudinal. En cuanto al tiempo de la recolección de la información: Retrospectiva, prospectiva y retrospectiva-prospectiva. Asimismo, el cambio de la técnica de la información: Biográficas, campo, laboratorio, entre otros.

3.2.4 Población y muestra: fuente de información.

3.2.5 Población: son los elementos o sujetos observados en el estudio, que surgen por el establecimiento de criterios de inclusión y exclusión, propuestos por una relación de características predefinidas por los investigadores para tener en cuenta de las unidades de análisis. Además, debe considerarse la población de referencia, en caso de ser

Previsión de resultados, tabulados y análisis

Elaboración de gráficos, tabulaciones y estadísticas


Previsión de análisis de datos

Presentación de resultados


3.10.3 Presupuesto

Tabla 3 presupuesto de gastos de tesis

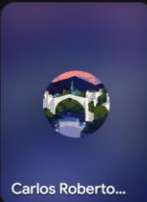
PRESUPUESTO DE GASTOS DE TESIS	
CONCEPTO	MONTOS
Impresión	5000.00
Cable Internet	8000.00
Alimentación	12000.00
Transporte	12000.00
Papelaria	12000.00



Lic. MAF. Cristia...



David Arturo Ca...



Carlos Roberto...

21:31 | Reunion de Tesis 16MAY025

Meet - Reunion de Tesis 16 | meet.google.com/vwq-igas-nce

Todos los marcadores

Lic. MAF. Cristian Caballero

David Arturo Cabrera Blanco

Carlos Roberto Beltrán Quintanilla

21:45 | Reunion de Tesis 16MAY025

21:04 | Asesoría Tesis 06JUN025

David Arturo Cabrera Blanco

Cristian Jose Caballero Ramos

Carlos Roberto Beltrán Quintanilla

21:04 | Asesoría Tesis 06JUN025

Cristian Jose Caballero Ramos (Presentar)

siguiente instrumento al gerente general, para conocer sobre la visión estratégica de la gerencia general respecto a la planificación financiera, la gestión operativa y los retos de rentabilidad de la empresa.

1. ¿Cómo describiría la situación financiera actual de la empresa IEXCA El Salvador?
2. ¿Qué factores considera fueron relevantes en la rentabilidad en los últimos años?
3. ¿Actualmente existen estrategias para mejorar la gestión financiera?
4. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que poseen los socios y directivos sobre planificación estratégica financiera?
5. ¿Considera que el personal del área financiera y las otras áreas funcionales de la empresa, comprende la importancia del control presupuestario?
6. ¿Qué tipo de decisiones estratégicas se toman con base en los estados financieros actuales?
7. ¿La empresa ha utilizado herramientas tecnológicas para el seguimiento del presupuesto?
8. ¿Qué expectativas tiene respecto a la implementación de un plan estratégico financiero?
9. ¿Considera que una mejor gestión financiera puede impactar positivamente la rentabilidad del negocio?
10. ¿Cuáles serían las principales barreras que tendría la implementación un plan estratégico financiero eficaz?

Cristian Jose Ca...

David Arturo Ca...

Carlos Roberto...

21:26 | Asesoría Tesis 06JUN025

Cristian Jose Caballero Ramos (Presentar)

6. ¿De realiza regularmente el Dijo de efectivo aumenta repone periódico?
a) Si
b) No

7. ¿Cuáles son los principales factores que afectan el margen de utilidad de la empresa?
(Puede seleccionar más de una opción)
a) Costos operativos altos
b) Precios de venta de competitivos
c) Bajo estructura de costos
d) Otros:

8. ¿Con qué frecuencia se evalúan los resultados financieros dentro el presupuesto?
a) Mensualmente
b) Trimestralmente
c) Semestral
d) No se evalúan

9. ¿Considera que la empresa cuenta con políticas claras para la gestión del capital de trabajo?
a) Si
b) No

10. ¿En qué medida cree que un plan estratégico financiero podría mejorar la estabilidad de la empresa?
a) Alta
b) Media
c) Baja
d) Nula

21:37 | Asesoría Tesis 06JUN025

Cristian Jose Caballero Ramos (Presentar)

5. ¿El Dijo se define un plan financiero dentro la empresa?
a) Si
b) No

7. ¿Cuáles son los principales factores que afectan el margen de utilidad de la empresa?
(Puede seleccionar más de una opción)
a) Costos operativos altos
b) Precios de venta de competitivos
c) Bajo estructura de costos
d) Otros:

21:45 | Asesoría Tesis 06JUN025

Cristian Jose Caballero Ramos

David Arturo Cabrera Blanco

Carlos Roberto Beltrán Quintanilla

21:53 | Asesoría Tesis 06JUN025