

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
ESCUELA DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



TEMA DE INVESTIGACIÓN:

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA
EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES EN LA CIUDAD DE SAN MIGUEL 2025

PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

PRESENTADO POR:

LIC. OSCAR RENE BARRERA GARCÍA
ING. JOB HERNÁN RAMOS FLORES

DOCENTE ASESOR:

MAF.NANCY CAROLINA DIAZ QUEZADA

MARZO DE 2026

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



ING. JUAN ROSA QUINTANILLA

RECTOR

DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA

VICERRECTORA ACADÉMICA

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

SECRETARIO GENERAL

LICDA. ANA RUTH AVELAR

DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LIC. CARLOS AMILCAR SERRANO RIVERA

FISCAL GENERAL

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES



MSC. CARLOS IVÁN HERNÁNDEZ FRANCO

DECANO

PhD. NORMA AZUCENA FLORES RETANA

VICEDECANA

LIC. CARLOS DE JESÚS SÁNCHEZ

SECRETARIO

MSC. EVER ANTONIO PADILLA LAZO

DIRECTOR GENERAL DE PROCESO DE GRADO

MSC. BALMORE ALEXIS RODRÍGUEZ OCHOA

DIRECTOR DE ESCUELA DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

EVER ALEXANDER BENÍTEZ PÉREZ

COORDINADOR GENERAL DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

TRIBUNAL EVALUADOR

MTRA. BECKY CECILIA LARA DE BENAVIDES

PRESIDENTE

MTRA. EMILIA ESPERANZA PERDOMO DE NAVARRETE

SECRETARIA

MTRA. NANCY CAROLINA DÍAZ QUEZADA

VOCAL

Contenido

RESUMEN.....	13
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1 Situación problemática.....	16
1.2 Delimitación del problema de investigación.....	18
1.2.1 Delimitación Teórica	18
1.2.2 Delimitación Espacial.	18
1.2.3 Delimitación Temporal.....	18
1.3 Antecedentes del problema	19
1.4 Preguntas de Investigación.....	20
1.4.1 Pregunta general	20
1.4.2 Preguntas específicas	20
1.5 Justificación de la investigación.....	21
1.6 Objetivos	22
1.6.1 Objetivo General	22
1.6.2 Objetivos Específicos	22
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA.....	23
2.1 Marco Histórico	23
2.2 Marco Conceptual.....	27
2.3 Marco Teórico	28

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES	
2.3.1 Gestión Financiera. Antecedentes	28
2.3.2 Conceptos de gestión financiera	29
2.3.3 Objetivos de la gestión financiera	30
2.3.4 Importancia de la gestión financiera.....	30
2.3.5 La gestión financiera en las empresas.....	31
2.3.6 Estados financieros.....	32
2.3.6.1 Clasificación de los estados financieros.....	32
2.3.6.2 Análisis e interpretación de estados financieros	39
2.3.7.1 Recolectar datos	41
2.3.7.2 <i>Examinar el estado de flujos de efectivo</i>	41
2.3.7.3 <i>Calcular y examinar el rendimiento sobre el capital invertido y el flujo de efectivo libre</i>	42
2.3.7.4 <i>Iniciar el análisis de razones</i>	42
2.3.7.4.1 <i>Razones de Liquidez</i>	42
2.3.7.4.2 Razones de administración de activos.....	44
2.3.7.4.3 Razones de administración de deuda	45
2.3.7.4.4 Razones de rentabilidad.....	47
2.3.8 Pequeñas y Medianas Empresas	54
2.3.8.1 Clasificación de las empresas.....	56
2.3.8.2 Gestión del financiamiento	58
2.3.8.3 Desafíos de la gestión financiera en las PYMEs	59

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES	
2.3.8.4 Directrices de la gestión financiera	60
2.3.9 Eficiencia competitividad	65
2.3.10 Estructura del Modelo de Gestión Financiera	66
2.3.10.1 Planteamiento de un modelo de gestión financiera	67
2.3.10.2 Formulación de un modelo	67
2.3.10.3 Desarrollo del modelo de gestión financiera	67
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	71
3.1 Enfoque de la investigación	71
3.2 Métodos de investigación	71
3.2.1 <i>Inductivo</i>	71
3.2.2 <i>Deductivo</i>	71
3.3 Tipo de estudio.....	72
3.3.1 <i>Alcance</i>	72
3.3.2 <i>Tratamiento de variables o categorías</i>	72
3.3.3 <i>Diseño de recolección</i>	72
3.3.4 <i>Tiempo de la búsqueda de la información</i>	73
3.3.5 <i>Contexto de la búsqueda de la información</i>	73
3.4 Población y muestra	73
3.4.1 <i>Población</i>	73
3.4.2 <i>Muestra</i>	73
3.5 Técnicas e instrumentos	74

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES	
3.5.1 <i>Entrevista</i>	74
3.5.2 <i>Encuesta</i>	75
3.6 Hipótesis	75
3.6.1 <i>Hipótesis general</i>	75
3.6.2 <i>Hipótesis específicas</i>	75
3.7 Operacionalización de Hipótesis.....	76
3.8 Plan de Análisis.....	80
3.8.1 Análisis de datos cuantitativos	80
3.8.2 Análisis de datos cualitativos	81
CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	82
4.1 Presentación de los datos cuantitativos.....	82
4.1.1 Conclusión de los datos cuantitativos	95
4.2 Presentación de resultados cualitativos.....	96
4.2.1 Conclusión de los datos Cualitativos.....	102
4.3 Discusión de los resultados	103
CAPITULO V: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA.....	104
5.1 Introducción.....	105
5.1.1 Objetivo	105
5.1.2 Estructura del modelo propuesto	105
5.2 Justificación del modelo de gestión financiera	106
5.2.1 Fundamentación Teórica	107

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES	
5.2.2 Viabilidad	107
5.2.3 Impacto esperado.....	108
5.3 Representación gráfica del modelo de gestión financiera	110
5.4 Componente I: Formalización empresarial y acceso a crédito	111
5.4.1 Importancia de la Formalización	111
5.4.2 Proceso de Formalización: Pasos, Instituciones y Procedimientos	111
5.4.3 Requisitos para Ser Sujeto de Crédito	137
5.4.4 Estrategias para Acceder a Financiamiento.....	143
5.4.5 Herramienta Práctica: Lista de Verificación para Formalización y Acceso al Crédito	146
5.5 Componente II: Directrices De Gestión Operativa Para Maximizar Ganancias	149
5.5.1 Gestión de Efectivo	149
5.5.2 Gestión de Compras	163
5.5.3 Gestión de Recursos Humanos.....	173
5.5.4 Gestión de Costos.....	182
5.6 Componente III: Herramientas de Administración Financiera y Toma De Decisiones.....	188
5.6.1 Administración del Capital de Trabajo	188
5.6.2 Razones Financieras.....	195
5.6.3 Estados Financieros.....	199
5.6.4 Decisiones Financieras	211
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	229

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

6.1 Conclusiones.....	229
6.2 Recomendaciones	230
Bibliografía.....	231
Anexos.....	233
Anexo 1: Instrumentos utilizados en la recolección de datos.	233

Lista de Tablas

<i>Tabla 1</i>	25
<i>Tabla 2</i>	49
<i>Tabla 3</i>	56
<i>Tabla 4</i>	57
<i>Tabla 5</i>	58
<i>Tabla 6</i>	76
<i>Tabla 7</i>	77
<i>Tabla 8</i>	78
<i>Tabla 9</i>	79
<i>Tabla 10</i>	80
<i>Tabla 11</i>	146
<i>Tabla 12</i>	152
<i>Tabla 13</i>	161
<i>Tabla 14</i>	164
<i>Tabla 15</i>	165
<i>Tabla 16</i>	167
<i>Tabla 17</i>	180

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

<i>Tabla 18</i>	186
<i>Tabla 19</i>	192
<i>Tabla 20</i>	194
<i>Tabla 21</i>	215
<i>Tabla 22</i>	221

Lista de Gráficos

<i>Gráfico 1</i>	83
<i>Gráfico 2</i>	84
<i>Gráfico 3</i>	85
<i>Gráfico 4:</i>	86
<i>Gráfico 5</i>	87
<i>Gráfico 6</i>	88
<i>Gráfico 7</i>	89
<i>Gráfico 8</i>	90
<i>Gráfico 9</i>	91
<i>Gráfico 10</i>	92
<i>Gráfico 11</i>	93
<i>Gráfico 12</i>	94

Lista de Figuras

<i>Figura 1</i>	66
<i>Figura 2</i>	68
<i>Figura 3</i>	70

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

<i>Figura 4</i>	110
<i>Figura 5</i>	157
<i>Figura 6</i>	170
<i>Figura 7</i>	172
<i>Figura 8</i>	177

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo proponer un modelo de gestión financiera que promueva la eficiencia y competitividad de las micro y pequeñas empresas (MYPES) en la ciudad de San Miguel Centro durante el año 2025. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, aplicando métodos inductivo y deductivo, mediante la utilización de técnicas como encuestas y entrevistas dirigidas a empresarios del municipio. Los resultados obtenidos evidencian que una gran parte de las MYPES presenta deficiencias en la gestión financiera, reflejadas en la falta de conocimientos técnicos, inadecuado manejo de recursos, ausencia de controles financieros y limitaciones en el acceso a financiamiento formal. A partir de este diagnóstico, se diseñó un modelo de gestión financiera estructurado en tres componentes estratégicos: formalización empresarial y acceso a crédito, directrices de gestión operativa para maximizar ganancias, y herramientas de administración financiera orientadas a la toma de decisiones. Se concluye que la implementación de este modelo permitirá fortalecer la estructura administrativa y financiera de las MYPES, mejorar su eficiencia operativa y aumentar su competitividad en el entorno económico. Asimismo, se recomienda fomentar la educación financiera y el uso de herramientas tecnológicas para optimizar la gestión empresarial.

Palabras clave: gestión financiera; MYPES; eficiencia; competitividad; modelo financiero.

ABSTRACT

The objective of this study is to propose a financial management model that promotes efficiency and competitiveness in micro and small enterprises (MSEs) in San Miguel Centro during 2025. The research was conducted using a mixed-method approach, applying both inductive and deductive methods through surveys and interviews with local business owners. The results reveal that a large proportion of MSEs present deficiencies in financial management, reflected in a lack of technical knowledge, inadequate resource management, absence of financial controls, and limited access to formal financing. Based on this diagnosis, a financial management model was designed, structured into three strategic components: business formalization and access to credit, operational management guidelines to maximize profits, and financial administration tools for decision-making. It is concluded that the implementation of this model will strengthen the administrative and financial structure of MSEs, improve their operational efficiency, and increase their competitiveness in the economic environment. Finally, it is recommended to promote financial education and the use of technological tools to optimize business management.

Keywords: financial management; MYPES; efficiency; competitiveness; financial model.

INTRODUCCIÓN

Las micro y pequeñas empresas representan un pilar fundamental en la economía salvadoreña, al generar una importante fuente de empleo y dinamizar la producción local. Sin embargo, su sostenibilidad y competitividad se ven frecuentemente limitadas por la falta de educación financiera, el manejo empírico de sus recursos y la carencia de estrategias de gestión que les permitan optimizar su desempeño económico. En el municipio de San Miguel Centro, estas dificultades se manifiestan en la informalidad, el acceso restringido a financiamiento y una administración deficiente de sus activos, pasivos y patrimonio.

Ante este contexto, surge la necesidad de diseñar un modelo de gestión financiera que oriente a los empresarios hacia una administración más eficiente, competitiva y sostenible. Dicho modelo busca proporcionar herramientas prácticas para la planificación, control y evaluación financiera, fortaleciendo la toma de decisiones y el uso racional de los recursos.

La investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, que combina métodos cualitativos y cuantitativos para analizar la realidad financiera de las MYPES migueleñas. A partir del diagnóstico obtenido, se formula una propuesta estructurada en tres componentes: formalización empresarial y acceso a crédito, gestión operativa para maximizar ganancias, y aplicación de herramientas de administración financiera que apoyen la toma de decisiones estratégicas.

Finalmente, este trabajo pretende ofrecer un aporte significativo al fortalecimiento financiero de las MYPES de San Miguel Centro, promoviendo su crecimiento económico, formalización y permanencia en un entorno competitivo.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

La empresa, elemento vigorizante en la economía de cualquier país, requiere tener mucha salud económica y financiera, para efectos de funcionar con eficiencia, por lo que se requiere prestar mucha atención a todas las áreas de la empresa y mucho más a los aspectos relacionados con el manejo de los recursos financieros. Las empresas no cuentan con una estructura organizacional bien definida, ya que no hay separación de funciones para evitar la duplicidad de estas. por ende, Inexistencia de Manuales de Procesos y Puestos de trabajo. Dando como resultado una mala administración del talento humano, desde el proceso de selección hasta su contratación; inclusive la amplia rotación de personal, que trae consecuencias negativas tanto en las operaciones, como también la pérdida de capital.

Las empresas se encuentran conformadas ya sea como persona natural o como persona jurídica (sociedades anónimas o sociedades en nombre colectivo). Las primeras son aquellas que inician o emprenden una actividad económica con el propósito de sostenimiento o sobrevivencia, sin embargo, si no existe, aunque sea un poco de conocimiento en finanzas como la capacidad de poder diferenciar activos, pasivos y patrimonio, esto genera una pérdida de su capital; capital que posiblemente fue fruto de algún financiamiento, lo que significa que queda en deuda con el prestamista. Las segundas, a pesar de ser una sociedad, en su mayoría están conformados por miembros de una familia, esposo y esposa o ambos y sus hijos, de igual forma sufren de iguales problemas financieros.

Poseen una falta de educación financiera como identificar sus activos fijos, activos corrientes, lo cual provoca que la representante legal y accionista de ésta, combinan su dinero personal con el de la empresa, utilizan los recursos de la empresa para fines personales, utilizan cheques de

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

la empresa y de la representante legal para hacer frente a las operaciones, compras y gastos que haya que cubrir, por lo que no tienen separación de los gastos personales con los de la empresa. Por lo que no se logra documentar adecuadamente cada una de las transacciones que se realizan.

Algunas de las empresas no pueden tener acceso a recursos financieros de la banca comercial, por lo que tienen que recurrir a entidades con tasas de interés altas, lo cual representa un alto costo del dinero, y eso no para allí, ya que no programa adecuadamente los compromisos financieros, cayendo casi siempre en mora, lo que provoca que aun la tasa alta hay que sumarle los castigos por pagos fuera de plazo.

Las entidades presentan deficiencias en la gestión con proveedores, ya que no realizan comparaciones de precios ni compras al por mayor, lo que incrementa los costos. A ello se suma una inadecuada administración financiera que provoca retrasos en los pagos, pérdida de confianza y la eliminación del financiamiento por parte de los proveedores, limitando así la generación de capital mediante sus recursos. Asimismo, no existe un control adecuado de costos ni una gestión eficiente de inventarios, careciendo de registros sobre existencias, control de vencimientos y condiciones apropiadas de almacenamiento. Esta falta de organización también puede generar costos adicionales, como multas por incumplimiento o incluso el cierre temporal o permanente del negocio, derivados de la no formalización ante las instituciones gubernamentales.

1.2 Delimitación del problema de investigación.

1.2.1 Delimitación Teórica.

El presente trabajo muestra un breve análisis de los diferentes procesos de gestión financiera que se aplican para desarrollar un modelo que cumpla con las necesidades de las MYPES, ofreciendo una base fundamental que apoye a los pequeños emprendedores a desarrollarse de manera más eficiente y competitiva.

1.2.2 Delimitación Espacial.

El trabajo de investigación se desarrolló en el Municipio de San Miguel Centro.

1.2.3 Delimitación Temporal.

El trabajo de investigación se efectuó durante el año 2025.

1.3 Antecedentes del problema

Análisis Financiero Estratégico De Planificación Y Evaluación Para Optimizar La Rentabilidad De Las Pymes Del Sector De Productos Lácteos De La Ciudad De San Miguel.

En la actualidad, las empresas han tenido cambios esenciales, siendo necesario el análisis de la Planificación y Evaluación Financiera, identificando diferentes estrategias para optimizar la rentabilidad de las PYMES, y así obtener nuevas oportunidades de inversión, creando valor en su entorno competitivo para que los accionistas tomen las mejores decisiones financieras, que permitirán a las empresas alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, facilitando el crecimiento y desarrollo económico empresarial de la pequeña y mediana empresa (PYMES).

Modelo De Gestión Financiera Para Las Pequeñas Y Medianas Empresas En El Departamento De Sonsonate, Caso De Estudio: Inversiones Anthony.

En la actualidad las empresas enfrentan retos financieros en el mercado que se desenvuelven, por los cambios que se generan día a día gracias a la globalización, la competencia, el desarrollo tecnológico y la turbulencia económica que se vive actualmente; las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son vulnerables ante este entorno, incidiendo en su crecimiento e incrementando su tendencia a desaparecer, vulnerabilidad relacionada directamente con su tamaño; estas empresas tienen que ser competitivas, que les permita reajustar cada proceso o estructura con el fin de adaptarse a los grandes cambios del entorno.

1.4 Preguntas de Investigación

1.4.1 Pregunta general

¿La implementación de una estrategia de gestión financiera incide en la toma de decisiones gerenciales para la optimización de los recursos y logros de los objetivos de las micro y pequeñas empresas?

1.4.2 Preguntas específicas

¿Qué pasos son los que se siguen para formalizar una micro y pequeña empresa para que logre convertirse en un sujeto de crédito de la Banca salvadoreña?

¿Se podrán maximizar las ganancias de las micro y pequeñas empresas de San Miguel Centro, mejorando la gestión de las compras, el recurso humano y costos en general?

¿Se podrá administrar eficientemente las finanzas de las micro y pequeñas empresas, proporcionando los conocimientos básicos sobre técnicas gestión financiera y técnicas de información?

1.5 Justificación de la investigación

La importancia de la gestión financiera en las organizaciones micro y pequeñas, radica en apoyar el proceso de toma de decisiones, mediante estrategias y análisis utilizando diferentes métodos y herramientas estratégicas que buscan la rentabilidad y eficiencia de los negocios con el objetivo de ser competitivos en el mercado.

Con el objetivo de medir y aumentar la rentabilidad del negocio, así como la gestión de esta, permitiendo que los recursos propios de la entidad se manejen con mayor efectividad.

La proposición de esta investigación destaca el interés para los pequeños emprendedores como también lo es para las MYPES; ya que al contar con herramientas financieras que propicien una buena toma de decisiones y por ende una asignación de los recursos más acertada. Destacando que en la actualidad las MYPES son los principales actores de la economía salvadoreña según estadísticas publicadas por la comisión nacional de la pequeña y mediana empresa debido a eso es sustancial proveer a estas organizaciones de mecanismos, información y herramientas que las impulsen a una mejor administración financiera y proporcionen un panorama más amplio de las acciones que permitirán a la empresa a alcanzar sus objetivos y metas, con el fin de asegurar su permanencia en el mercado.

Por todo lo anterior, esta propuesta permitirá a las Mypes obtener una herramienta capaz de establecer un sistema de apoyo que le permita planear, gestionar y controlar sus finanzas, adaptándose completamente a sus necesidades financieras.

Esta investigación resulta ser factible ya que se cuenta con todos los elementos necesarios, como son asesoría financiera con conocimientos financieros sólidos en mypes, fuentes bibliográficas especializadas que fortalecerán esta propuesta; así mismo contamos con el conocimiento necesario para elaborar un sistema que llene las expectativas de la mypes.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

- Proponer un modelo de gestión financiera que promueva la eficiencia y competitividad de las micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Miguel.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Mostrar los pasos para formalizar adecuadamente aquellas micro y pequeñas empresas que no están constituidas de forma adecuada y puedan ser sujetos de crédito y eviten multas por incumplimientos.
- Establecer directrices necesarias para mejorar los procedimientos de gestión de compras, manejo del recurso humano y control de costos con el propósito de maximizar las ganancias.
- Proporcionar los conocimientos básicos que se requieren para administrar eficientemente los recursos financieros de una micro y pequeña empresa haciendo uso de herramientas técnicas de información, que faciliten la mejor toma de decisiones.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco Histórico

La función financiera tiene un origen contable, pues nace asociada al apunte monetario de las transacciones de la empresa que se remonta a finales del siglo XIV. Ahora bien, las finanzas como disciplina autónoma de la Economía y orientada hacia la empresa se inician a principios del siglo XX en los países capitalistas o con economía de mercado.

Para entender la evolución de la función financiera durante su etapa de desarrollo a lo largo del siglo pasado y principios del actual, ella está vinculada al contexto económico en el que se desenvuelve. Esto se evidencia si se observa, como intenta reflejar la tabla, el calendario de temas financieros que fueron en su momento de mayor actualidad para Estados Unidos, en un principio, y para la práctica de la gestión financiera para todo el mundo desde finales del siglo pasado.

El interés por la función financiera se hizo crítico cuando fue crucial el generar, ordenar, planificar y distribuir los recursos necesarios para mantener en movimiento los subsistemas de producción y venta, y cuando las rutinas contables de información y análisis, en términos monetarios, del conjunto de transacciones y actividades de la empresa resultaron insuficientes (Pérez Carballo et al., 1997).

Es lógico pensar que estas apreciaciones deben ser muy matizadas, dependiendo de los sectores de actividad, pues las características fundamentales de estos pueden llegar a ser determinantes, hasta el punto de que en ciertos tipos de empresa serán los problemas de producción, o los de marketing o los financieros u otros, el centro de atención de los directivos, orientándose toda la actividad de la empresa hacia esa función.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

La eficiencia y competitividad empresarial constituyen aspectos fundamentales para el desempeño sostenido de las organizaciones en un entorno económico cada vez más dinámico y globalizado. La eficiencia se refiere a la capacidad de la empresa para utilizar adecuadamente sus recursos, optimizando procesos y reduciendo costos, lo que implica hacer "las cosas bien". Por otra parte, la competitividad se entiende como la habilidad de la empresa para posicionarse favorablemente en el mercado, alcanzar mayor rentabilidad y sostener una ventaja frente a sus competidores.

Desde la evolución histórica de la función financiera, la gestión financiera ha jugado un papel clave para lograr estos objetivos empresariales. En el siglo XX, la función financiera pasó de una actividad principalmente descriptiva y operativa a ser un área estratégica que contribuye a la planificación, control y distribución eficiente de los recursos. La incorporación de técnicas cuantitativas y herramientas tecnológicas permitió mejorar la toma de decisiones, enfocándose en maximizar la rentabilidad y el crecimiento sostenido de las organizaciones.

Así, la eficiencia financiera se manifiesta en una adecuada administración del capital de trabajo, control eficaz de costos, y un óptimo manejo del financiamiento, lo que se traduce directamente en la capacidad de la empresa para operar con eficacia y responder a las demandas del mercado. La competitividad, por su parte, se fortalece mediante una gestión financiera alineada con objetivos estratégicos que impulsan la innovación, adaptación a cambios y crecimiento sostenible.

Por lo tanto, la eficiencia y competitividad empresarial se conciben como un resultado integral de una gestión financiera sólida y estratégica, la cual permite a las empresas mejorar su desempeño económico, mantener su viabilidad y consolidar su posición en un mercado competitivo.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Tabla 1	
Intereses financieros predominantes	
A. Intereses financieros predominantes en EE UU durante el periodo 1900-1980	
Período	Interés centrado en
Hasta 1900	Instituciones, instrumentos y procedimientos existentes en el mercado de capitales. Registro de operaciones y gestión de la tesorería.
1901-1920. Concentración industrial	Combinación y fusión de empresas. Publicación de informes financieros por exigencias legales.
1921-1929. Innovación tecnológica/crecimiento de nuevas empresas	Financiación externa vía acciones ordinarias y captación de recursos ajenos.
1930-1939. Crisis económica	Mantenimiento de la liquidez. Quiebras y liquidaciones. Reorganizaciones. Garantías para recursos ajenos (prestamistas). Reglamentaciones y controles gubernamentales. Desarrollo del análisis y de la información financiera.
1940-1950. Economía de guerra	Análisis de inversiones desde la perspectiva de prestamistas o inversores potenciales. Planificación y control.
1951-1960. Fase de expansión económica (I)	Evaluación, selección y planificación de proyectos de inversión. Administración de activos. Criterios de valoración de empresas. Política de dividendos.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

1961-1973. Fase de expansión económica (II)	Introducción de los métodos cuantitativos. Aplicación de la informática y la investigación operativa. Operaciones internacionales. Toma de decisiones financieras.
1973-1980. Crisis de la energía	Relaciones con el entorno económico: inflación y recesión. Internacionalización de la economía.
Década de los ochenta	Reducción costes financieros. Gestión del riesgo financiero derivado de la volatilidad de los mercados.
B. Intereses financieros predominantes en el mundo desde 1990	
Década de los noventa. La burbuja financiera. Globalización de la economía (I) Crisis asiática en 1997	Captación fondos para colocar. Obtención fácil de préstamos. Gestión de carteras.
Siglo XXI. Globalización de la economía (II) Crisis de las «punto.com»	Burbuja especulativa donde todo el mundo invierte. Afectación especial en EE UU. Evitar escándalos y demostrar profesionalidad personal.
Recesión mundial	Riesgo del sistema a nivel global. Crisis de confianza. Falta de liquidez. Falta de solvencia.
Fuente: <i>Van Horne (1990) Pérez Carballo et al. (1997) y elaboración propia</i>	

2.2 Marco Conceptual

1. Gestión financiera

es aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos. Es así como la gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, incluyendo su logro, utilización y control.

2. Directrices de la Gestión Financiera

son un conjunto de principios que orientan la toma de decisiones y la administración de los recursos de una empresa.

3. Eficiencia y competitividad

Son conceptos relacionados con la gestión empresarial que se relacionan con la capacidad de una empresa para operar y crecer de manera rentable. En los que eficiencia debe entenderse como la capacidad de hacer las cosas bien, es decir, utilizar los recursos de manera adecuada.

4. Proceso de Formalización de micro y pequeñas empresas

Consiste en cumplir con las normas que le exige la ley para operar legalmente. Esto incluye registrar la empresa, obtener permisos, cumplir con obligaciones tributarias y laborales, entre otros. Lo cual tiene como propósito el ser partícipes ya sea en licitaciones y sujetos de crédito ante cualquier institución financiera.

5. Maximización de las Ganancias

Será una estrategia empresarial que buscará aumentar los ingresos y disminuir los costos. Esto se hará para obtener el mayor beneficio posible. La maximización de la ganancia es un objetivo fundamental para el crecimiento y la sostenibilidad de cualquier negocio.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Gestión Financiera. Antecedentes

Los modelos de gestión financiera son los parámetros económicos y financieros sobre el cual se maneja una empresa, por lo que de una u otra forma podemos decir que siempre han estado presente en las organizaciones, aunque en su mayoría de manera empírica; estos modelos son una herramienta gerencial que ayuda al empresario o gerente al buen manejo de su negocio en el presente y a tomar buenas decisiones para el futuro. Los modelos de gestión financiera empresarial han ido evolucionando con el paso del tiempo de acuerdo con las necesidades de cada empresa y a su entorno local, nacional e internacional, por lo que se puede decir que estos modelos tienen un estándar de metodología, pero que han ido evolucionando con el tiempo y los constante cambios tecnológicos en la obtención y procesamiento de la información empresarial. Las necesidades de información empresarial requeridas dentro de la organización varían de acuerdo con el nivel dentro de la estructura organizacional.

Las decisiones que los ejecutivos efectúen se desplegarán en todos los niveles de la organización traducidas en objetivos y acciones más específicas y concretas en cada nivel hacia abajo. La información requerida en estas decisiones representa el punto de partida para llevar a cabo acciones que finalmente van a terminar afectando de una u otra forma el desempeño de la organización. ¹

El interés por la función financiera se hizo crítico cuando fue crucial el generar, ordenar, planificar y distribuir los recursos necesarios para mantener en movimiento los subsistemas de producción y venta, y cuando las rutinas contables de información y análisis, en términos monetarios, del conjunto de transacciones y actividades de la empresa resultaron insuficientes (Carballo, 1997).

¹ Tesis “Modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones como herramienta gerencial para la estabilidad económica y financiera para Tecnopieles S.A” –Ambato, Ecuador, 2009-2010.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

La función financiera tiene un origen contable, pues nace asociada al apunte monetario de las transacciones de la empresa que se remonta a finales del siglo XIV. Ahora bien, las finanzas como disciplina autónoma de la Economía y orientada hacia la empresa se inician a principios del siglo XX en los países capitalistas o con economía de mercado.²

2.3.2 Conceptos de gestión financiera

Los modelos de gestión financiera son planteamientos que sirven como herramienta en la planeación estratégica para lograr el uso adecuado de los recursos y la administración óptima de las finanzas dentro de una organización.

Estos modelos nacen de la necesidad de apoyar la toma de decisiones, para generar oportunidades como la inversión, sostenibilidad en las utilidades y posicionamiento en el mercado. Se basan en principios que toman en cuenta los aspectos internos y externos de la empresa para aprovechar las áreas fuertes y potencializar aquellas que tienen falencias.

Se define a la gestión financiera como la disciplina encargada de tomar decisiones sobre la asignación, adquisición, inversión y administración de capital, además de la determinación de valor. Busca establecer criterios de análisis sobre las decisiones tomadas sobre los recursos financieros para mejorar su utilización, los logros obtenidos con los mismos, y la cantidad en unidades monetarias requeridas. (Padilla, 2016)

Según Ortiz Machado (2017, p. 45) afirma que: “La gestión financiera significa planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras tales como la adquisición y la utilización de los fondos de la empresa. Significa aplicar principios generales de gestión a los recursos financieros de la empresa.”

² <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-deempresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-4-el-sistema-de-financiacion-de-la-empresa/3-evolucion-historica-de-la-funcion-financiera-de-las-organizaciones/>

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Se concluye que la gestión financiera es el arte de aplicar el proceso administrativo dentro de las decisiones económicas, basados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la optimización de los recursos financieros y económicos.³

2.3.3 Objetivos de la gestión financiera

Los objetivos que persigue la gestión financiera se enfocan principalmente en la maximización del capital con la integración de todas las áreas que conforman la organización, permitiendo una toma de decisiones eficientes sobre la administración, inversión, financiación y la distribución de dividendos. Además, puede contemplarse también, que se persigue el incremento de utilidades y beneficios como resultado de la actividad económica, y así fortalecer de manera directa la imagen corporativa de la organización.⁴

Se concluye que el objetivo primordial de la gestión financiera es maximizar los beneficios generados por la actividad económica a través de la toma de decisiones correctas, para permitir la sostenibilidad de la organización en el mercado en el que está inmerso.

2.3.4 Importancia de la gestión financiera

La importancia de la gestión financiera reside principalmente en la estructura, desempeño y resultados financieros que presentan las organizaciones, además de influir directamente en el control de las operaciones, la posible financiación para inversión, la veracidad de la información financiera, el cumplimiento de la normativa legal y la eficiencia y eficacia organizacional.⁵

³ Revista "Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post- covid" Edición 58, Agosto 2021. Pág. 637

⁴ Fajardo Ortiz & Soto González, 2018, págs. 47-48

⁵ Revista "Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post- covid" Edición 58, Agosto 2021. Pág. 638

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Por lo tanto, está inmersa en la toma de decisiones eficientes sobre los recursos económicos de la empresa, además de la evaluación y el control en la utilización sobre los mismos y el correcto desempeño empresarial.

2.3.5 La gestión financiera en las empresas

Según Carro y Caló (2012) explican que el economista estadounidense Frederick Taylor en su libro principios de la administración científica, considera a la gestión como una habilidad que permite saber a dónde se desea llegar, hacerlo de una buena manera y por el camino más eficiente; sin embargo, Benavides (2011) expresa que la gestión es una guía que permite alcanzar una acción, previsión, visualización y empleo de recursos, es decir, la cadena de actividades que deben de realizarse para cumplir objetivos en un periodo establecido.

Existen distintos tipos de gestión, pero específicamente la financiera es una de las actividades desarrolladas en una organización y tiene como facultad realizar una planificación, organizar procesos, controlar y coordinar la distribución de los recursos económicos y financieros con la finalidad de obtener beneficios (Terrazas, 2009). Desde otro enfoque Fajardo y Soto (2018) expresan que lo esencial de dicha gestión, es alcanzar la riqueza organizacional como efecto de una sinergia en todas las áreas funcionales que la componen.

En ese mismo sentido, Cabrera, Fuentes y Cerezo (2017) indican que: la gestión financiera es el área en donde se efectúan procedimientos administrativos, contables y de alta gerencia en las organizaciones indiferentemente de la cantidad de empleados, tamaño o sector en el cual se desempeñen, por otro lado, Hernández de Alba, Espinosa y Salazar (2014) explican esta gestión como una actividad desarrollada en la dirección financiera la cual solo debe de radicar en realizar planificaciones, organizar, distribuir, dirigir y mantener un control de las

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES actividades económicas de la entidad que generen efectivo como consecuencia de inversión y financiamiento.⁶

2.3.6 Estados financieros

Los estados financieros son aquellos transmisores de información financiera de una empresa, la cual es de mucho interés para la gerencia, los propietarios, empleados, fisco, acreedores e inversionistas y público en general (Romero, 2006).

Por su parte, Guajardo y Andrade (2008) establecen que los estados financieros son informes a través de los cuales los usuarios o interesados sobre la información financiera observan y analizan las realidades organizacionales.

Córdoba (2012) indica que deben de existir procedimientos que permitan la recolección de los datos, para que se pueda realizar una interpretación en base a la comparación de información cuantitativa y cualitativa, con la finalidad de diagnosticar la situación actual de una organización.

De la misma manera, Rubio (2007) indica que para realizar un buen análisis financiero debe de existir un proceso que comprenda la aplicación de un acumulado de técnicas e instrumentos para de esta manera valorar cuentas específicas para la toma de decisiones, por ende, es fundamental convertir los datos en información útil y para esto se deben de aplicar técnicas de análisis: porcentaje, comparación y representación gráfica.⁷

2.3.6.1 Clasificación de los estados financieros

Los cuatro estados financieros que las normas internacionales de información financiera exigen para presentar a los usuarios de la información son:

El estado de Resultados

⁶ Tesis "Modelo de gestión financiera para la Corporación JOBCH CIA. LTDA." Ecuador, Octubre 2020.

⁷ Tesis "Modelo de gestión financiera para la Corporación JOBCH CIA. LTDA." Ecuador, Octubre 2020

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

El Estado de situación financiera

El estado de cambios en el patrimonio

El estado de flujos de efectivo.

Notas a los estados financieros

Estado de Resultados

El estado de resultados presenta un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa a lo largo de un periodo específico. Lo más común es que abarquen un año con término en una fecha preestablecida, casi siempre el 31 de diciembre.

Sin embargo, muchas empresas de gran tamaño operan en ciclos financieros de 12 meses — denominados año fiscal— que terminan en una fecha distinta al 31 de diciembre. Por otro lado, es normal que se preparen estados de resultados mensuales para uso de la administración y, en el caso de las corporaciones de propiedad pública, los accionistas tienen derecho a recibir informes trimestrales.

Estado de situación financiera o Balance general

El balance general presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. En él se hace un balance entre los activos de la compañía (es decir, sus posesiones) y su financiamiento, mismo que puede estar constituido por deuda (lo que debe) o capital (lo que sus propietarios aportaron).

Es importante hacer una distinción entre los activos y pasivos a corto y largo plazos. Los activos y los pasivos corrientes son activos y pasivos a corto plazo, lo cual significa que se espera que se conviertan en efectivo (en el caso de los activos corrientes) o sean pagados (en el de los pasivos corrientes) en un año o menos.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Empresa: *MYPE Comercial "San Miguel Emprende"*Estado Financiero: *Balance General al 31 de diciembre de 2024*

CUENTA	DETALLE	VALOR (US\$)
ACTIVO		
Activo Corriente		
	Efectivo y equivalentes de efectivo	8,500
	Cuentas por cobrar (clientes)	5,200
	Inventarios	10,800
	Otros activos corrientes	1,500
	Total Activo Corriente	26,000
Activo No Corriente		
	Propiedad, planta y equipo (neto)	38,000
	Vehículos	9,500
	Activos intangibles (software, licencias)	2,500
	Inversiones a largo plazo	4,000
	Total Activo No Corriente	54,000
TOTAL ACTIVO		80,000
PASIVO Y PATRIMONIO		
Pasivo Corriente		
	Proveedores	6,200
	Cuentas por pagar diversas	2,100
	Obligaciones laborales	1,700
	Total Pasivo Corriente	10,000
Pasivo No Corriente		
	Préstamo bancario a largo plazo	15,000
	Arrendamiento financiero	5,000
	Total Pasivo No Corriente	20,000
TOTAL PASIVO		30,000
PATRIMONIO		
	Capital social	35,000
	Utilidades retenidas	10,000
	Resultado del ejercicio	5,000
	Total Patrimonio	50,000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		80,000

Análisis del Activo No Corriente y Pasivo No Corriente

Activo No Corriente

El activo no corriente representa los bienes, derechos e inversiones que una empresa mantiene para su uso y aprovechamiento durante un periodo superior a un año contable, y que constituyen la base material y funcional para el desarrollo de sus operaciones. Dentro de esta categoría se incluyen los activos fijos tangibles como terrenos, edificaciones, maquinaria, vehículos, mobiliario y equipo, así como activos intangibles e inversiones a largo plazo que contribuyen a la generación de valor y sostenibilidad del negocio.

La adecuada gestión del activo no corriente refleja la capacidad de la empresa para invertir de forma estratégica en recursos que le permitan mantener y ampliar su capacidad productiva. Un incremento en esta partida puede interpretarse como señal de expansión o fortalecimiento operativo, siempre que esté respaldado por una planificación financiera sólida y un control efectivo de los flujos de efectivo.

No obstante, una sobreinversión en activos fijos sin la debida correspondencia con los ingresos o la liquidez disponible puede comprometer la solvencia a corto plazo, ya que implica la inmovilización de recursos que podrían ser utilizados para cubrir obligaciones inmediatas. Por ello, el análisis del activo no corriente debe realizarse en relación con el nivel de ventas, la rentabilidad y la estructura de financiamiento utilizada.

En el contexto de las MYPES, el activo no corriente adquiere especial relevancia porque muestra el grado de formalización y desarrollo empresarial alcanzado. Las inversiones en infraestructura, equipamiento y tecnología son indicadores del esfuerzo por profesionalizar la gestión y mejorar la productividad, lo que a su vez fortalece la posición competitiva y la sostenibilidad a largo plazo.

Pasivo No Corriente

El pasivo no corriente, también denominado pasivo a largo plazo, comprende las obligaciones financieras que la empresa debe saldar en un periodo superior a un año. Estas deudas se adquieren generalmente para financiar proyectos de expansión, adquisición de activos fijos o inversiones estratégicas, y pueden incluir préstamos bancarios, arrendamientos financieros, emisiones de bonos o provisiones a largo plazo.

La correcta administración del pasivo no corriente refleja una gestión financiera responsable y planificada, ya que permite a la empresa utilizar fuentes de financiamiento a largo plazo para proyectos productivos sin afectar su liquidez inmediata. Un nivel adecuado de pasivos de largo plazo indica que la empresa aprovecha el crédito de manera inteligente, generando apalancamiento financiero positivo que impulsa el crecimiento.

Sin embargo, un aumento excesivo del pasivo no corriente sin un incremento proporcional en la capacidad productiva o en los ingresos puede revelar sobreendeudamiento, dependencia del crédito y riesgo financiero futuro. Por tanto, es fundamental mantener un equilibrio entre deuda y patrimonio, asegurando que los flujos de efectivo sean suficientes para cubrir las obligaciones en el tiempo establecido.

En las MYPES, el análisis de esta cuenta permite valorar la capacidad de acceso a financiamiento formal y la sostenibilidad de su estructura de capital. Un pasivo no corriente controlado, orientado a financiar activos productivos, refleja una gestión eficiente, visión de crecimiento y fortalecimiento de la solvencia a largo plazo, contribuyendo a la estabilidad general de la empresa.

Estado de Cambios en el Patrimonio

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

El estado de cambios en el patrimonio es un estado financiero comparativo que permite evidenciar los cambios que ha sufrido cada uno de los componentes del patrimonio de la sociedad de un año a otro, o de un periodo a otro.

Esta comparación permite determinar el comportamiento financiero de la empresa respecto a su patrimonio.

Además de mostrar las variaciones que sufre el patrimonio de un periodo a otro, el estado de cambios en el patrimonio busca explicar y analizar cada una de las variaciones, sus causas y consecuencias dentro de la estructura financiera de la empresa.

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO

Empresa Comercial “Distribuciones El Progreso, S.A. de C.V.”

Año fiscal: del 1 de enero al 31 de diciembre de 2024.

Concepto	Capital social	Reserva legal	Resultados acumulados	Total Patrimonio
Saldo al 1 de enero de 2024	50,000	5,000	30,000	85,000
Utilidad del ejercicio 2024			18,000	18,000
Constitución de reserva legal (10 % de la utilidad)		1,800	(1,800)	—
Dividendos declarados y pagados			(5,000)	(5,000)
Saldo al 31 de diciembre de 2024	50,000	6,800	41,200	98,000

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Estado de flujo de efectivo

El estado de flujos de efectivo es un resumen de los flujos de efectivo ocurridos durante el periodo en cuestión. Este estado ofrece información sobre los flujos de efectivo operativos, de inversión y financieros de la empresa, y los reconcilia con los cambios en su efectivo y sus valores negociables durante el periodo.⁸

Actividad	Concepto	Monto (USD)
Flujos de efectivo de actividades operativas	Cobros por ventas al contado	215,000
	Cobros por cuentas por cobrar	40,000
	Pagos a proveedores y empleados	(190,000)
	Pago de intereses e impuestos	(10,000)
	Flujo neto de efectivo de actividades operativas	55,000
Flujos de efectivo de actividades de inversión	Compra de equipo de transporte	(20,000)
	Venta de mobiliario y equipo	5,000
	Flujo neto de efectivo de inversión	(15,000)
Flujos de efectivo de actividades de financiación	Aporte adicional de socios	10,000
	Pago de dividendos	(5,000)
	Flujo neto de efectivo de financiación	5,000
Aumento neto del efectivo del periodo		45,000
Efectivo al inicio del año		15,000
Efectivo al final del año		60,000

⁸ Lawrence J. Gitman, Chad J. Zutter "Principios de administración financiera" decimocuarta edición.

2.3.6.2 Análisis e interpretación de estados financieros

Según (ORTEGA CASTRO, 2002) los dueños y gerentes de negocios necesitan tener información financiera actualizada para las decisiones correspondientes sobre sus futuras operaciones. La información financiera de un negocio se encuentra registrada en las cuentas del mayor. Sin embargo, las transacciones que ocurren durante el periodo fiscal alteran los saldos de estas cuentas. Los cambios deben reportarse periódicamente en los estados financieros.

En el complejo mundo de los negocios, hoy en día caracterizado por el proceso de globalización en las empresas, la información financiera cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración y el desarrollo del sistema económico.

Las características fundamentales que debe tener la información financiera son utilidad y confiabilidad. La utilidad como característica de la información financiera, es la cualidad de adecuar ésta al propósito de los usuarios, entre los que se encuentran los accionistas, los inversionistas, los trabajadores, los proveedores, los acreedores, el gobierno y en general, la sociedad.

La confiabilidad de los estados financieros refleja la veracidad de lo que sucede en la empresa.⁹

El análisis de estados financieros implica: comparar el rendimiento de una empresa con el de otras de la misma industria, y evaluar las tendencias de la situación financiera de la empresa con el transcurso del tiempo. Los gerentes aplican el análisis financiero para identificar situaciones que requieren atención, los prestamistas o acreedores potenciales lo aplican para determinar si una empresa es solvente, y los accionistas lo usan para ayudar a pronosticar utilidades, dividendos y flujos de efectivo libres.

⁹ Tesis "Modelo de gestión financiera para la empresa productora exportadora ecua-agroromo en la provincia de Pichincha" 2014.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

La correcta interpretación y aplicación de las ratios financieras es fundamental para la salud económica y financiera de cualquier organización. Estos indicadores proporcionan una visión integral del desempeño empresarial, permitiendo evaluar la liquidez, rentabilidad, gestión de activos y niveles de endeudamiento, elementos clave para la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, la no implementación o el desconocimiento en la lectura adecuada de estas ratios puede desencadenar riesgos significativos que afectan la sostenibilidad y competitividad del negocio.

En primer lugar, los riesgos derivados de una mala gestión de las razones de liquidez se traducen en la incapacidad para cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo, lo que puede ocasionar impagos, pérdida de confianza por parte de proveedores y problemas de flujo de caja que afectan la operatividad diaria (Gitman & Zutter, 2022). La no consideración de indicadores como la razón circulante y la razón rápida puede ocultar problemas reales de liquidez, incrementando la vulnerabilidad financiera.

Por otro lado, la ausencia de un control eficiente de la administración de activos puede resultar en inversiones inadecuadas, exceso de inventarios o inmovilización de capital, generando disminución en el flujo de efectivo y pérdida de oportunidades de crecimiento (Ross, Westerfield & Jordan, 2019). Esto afecta directamente la capacidad de la empresa para responder ágilmente a las demandas del mercado y mantener su competitividad.

Asimismo, no monitorear adecuadamente la razón de endeudamiento y capacidad de pago incrementa el riesgo de insolvencia y quiebra, dado que un alto apalancamiento sin respaldo puede llevar a la empresa a no cumplir con sus compromisos financieros, comprometiendo su estabilidad (Brigham & Ehrhardt, 2017). Los indicadores como la cobertura de intereses (TIE) y la razón de cobertura EBITDA son esenciales para prevenir y controlar estos riesgos.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Finalmente, la falta de análisis de las razones de rentabilidad y valor de mercado puede llevar a decisiones erróneas que limitan la capacidad de generar utilidades sostenibles y afectan la percepción de los inversionistas, obstaculizando la captación de recursos para el desarrollo empresarial (Brealey, Myers & Allen, 2021). La herramienta del sistema DUPONT ayuda a entender cómo interactúan diferentes factores en la rentabilidad, facilitando una gestión financiera más efectiva.

2.3.7 Análisis financiero

Un buen conocimiento de los aspectos esenciales de los estados financieros es deseable simplemente porque tales documentos, y las cantidades que se derivan de ellos, son el medio fundamental de comunicar información financiera tanto dentro de la empresa como fuera de ella. En resumen, gran parte del lenguaje de las finanzas de los negocios se basa en las ideas que se exponen en este apartado.¹⁰

Cuando se realiza un análisis financiero, se aplican los pasos siguientes.

2.3.7.1 Recolectar datos

El primer paso en el análisis financiero es recolectar datos. Se deberá obtener información de los estados financieros de la empresa en estudio.

2.3.7.2 Examinar el estado de flujos de efectivo

Se puede hacer un poco de análisis financiero prácticamente sin cálculos. Por ejemplo, siempre considerando primero el estado de flujos de efectivo, en particular el efectivo neto proporcionado por las actividades operativas. Las tendencias a la baja o un flujo de efectivo operativo neto negativo casi siempre indican problemas. La sección sobre las actividades de inversión del estado de flujos de efectivo muestra si la empresa ha hecho una adquisición grande,

¹⁰ Ross Westerfiel Jaffe en Finanzas Corporativas, novena edición.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES sobre todo cuando se compara con los flujos de efectivo netos de los años previos provenientes de las actividades de inversión.

2.3.7.3 Calcular y examinar el rendimiento sobre el capital invertido y el flujo de efectivo libre

Después de examinar el estado de flujos de efectivo, se calcula la utilidad de operación neta después de impuestos y el capital de trabajo neto total.

Estas medidas se utilizan para calcular la razón de rentabilidad operativa, la razón de requerimientos de capital, el rendimiento sobre el capital invertido, y el flujo de efectivo libre.

El rendimiento sobre el capital invertido proporciona una medida vital del rendimiento global de una empresa. Si es mayor que el costo de capital promedio ponderado de la empresa (WACC), entonces ésta, por lo general, agrega valor. Si el rendimiento sobre el capital invertido es menor que el WACC, entonces la empresa tiene graves problemas.

Sin importar lo que el rendimiento sobre el capital invertido indique sobre el rendimiento global, es importante examinar actividades específicas, y para hacer esto se usan las razones financieras.

2.3.7.4 Iniciar el análisis de razones

Las razones financieras se diseñan para obtener información importante que no podría ser obvia, simplemente al examinar los estados financieros de una empresa. Con ayuda de datos de los balances generales y estados de resultados se podrá evaluar las razones en relación con los promedios de la industria.

2.3.7.4.1 Razones de Liquidez

Hace referencia a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir la facilidad con la que paga sus obligaciones a corto plazo.

La razón circulante

La razón circulante se calcula dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

El activo circulante incluye efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios.

El pasivo circulante consiste en cuentas por pagar, documentos por pagar a corto plazo, vencimientos a corto plazo de la deuda a largo plazo, impuestos devengados y otros gastos acumulados.

Riesgos:

No controlar adecuadamente la razón circulante puede llevar a una falta de liquidez para cumplir con pagos inmediatos, provocando incumplimientos, pérdida de confianza de proveedores y problemas financieros a corto plazo.

Razón rápida

La razón rápida, también llamada prueba del ácido o razón de liquidez inmediata, se calcula al descontar los inventarios del activo circulante y luego dividir el resto entre el pasivo circulante.

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Riesgos:

Ignorar la razón rápida puede disfrazar problemas de liquidez reales, ya que el exceso de inventarios puede generar riesgos de no contar con efectivo suficiente para cubrir pasivos inmediatos, desembocando en crisis financieras.

Un activo líquido es el que se negocia en un mercado activo y puede convertirse rápidamente en efectivo al precio actual de mercado. Los inventarios son por lo general los menos líquidos del activo circulante de una empresa; de ahí, son el activo circulante en el cual,

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

en caso de quiebra, probablemente ocurrirán las pérdidas. Por lo tanto, es una medida importante de la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo sin depender de la venta de inventarios.

2.3.7.4.2 Razones de administración de activos

Las razones de administración de activos miden la eficacia con la que una empresa administra o maneja sus activos. Por esta razón, también se llaman razones de eficacia. Si una empresa tiene inversiones excesivas en activos, entonces su capital operativo es excesivamente alto, lo cual reduce su flujo de efectivo libre y, al final, el precio de sus acciones. Por otra parte, si una empresa no tiene suficientes activos, entonces puede perder ventas, lo cual dañaría la rentabilidad, el flujo de efectivo libre y el precio de las acciones. Por lo tanto, es importante tener invertida la cantidad correcta en activos.

Evaluación del activo total

La razón de rotación del activo total mide el dinero en ventas que se genera por cada unidad monetaria invertida en activos.

$$\text{Razón de rotación del activo total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

Evaluación del activo fijo

La razón de rotación del activo fijo mide la eficacia con la cual la empresa usa su planta y equipo.

Es la razón de ventas a activo fijo neto

$$\text{Razón de rotación del activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo neto}}$$

Evaluación de las cuentas por cobrar

Los días de ventas pendientes de cobro, también llamados periodo promedio de cobro, se usan para evaluar las cuentas por cobrar, y se calculan al dividir las cuentas por cobrar entre el promedio de ventas por día para determinar el número de días de ventas incluidos en las cuentas por cobrar. Así, los días de ventas pendientes de cobro representan el tiempo promedio que la empresa debe esperar después de realizar una venta, antes de recibir el efectivo, que es el periodo promedio de cobro.

$$\text{Días de ventas pendientes de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas por día}}$$

Razón de rotación de inventarios

La razón de rotación de inventarios se define como el costo de los bienes vendidos dividido entre los inventarios. Las razones anteriores utilizan las ventas en vez del costo de los bienes vendidos. Sin embargo, los ingresos por ventas incluyen costos y utilidades, mientras que el inventario por lo general se reporta al costo. Por lo tanto, es mejor comparar el inventario con los costos, en lugar de las ventas.

$$\text{Razón de rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventarios}}$$

2.3.7.4.3 Razones de administración de deuda

El grado en el cual una empresa utiliza el financiamiento por medio de deuda se denomina apalancamiento financiero. Hay tres implicaciones importantes:

1. Los accionistas pueden controlar una empresa con inversiones más pequeñas de su propio capital contable si financian con deuda una parte de la empresa.
2. Si los activos de la empresa generan un mayor rendimiento antes de impuestos que la tasa de interés sobre la deuda, entonces los rendimientos de los accionistas se expanden, o

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES “se apalancan”. A la inversa, las pérdidas de los accionistas también se expanden si los activos generan un rendimiento antes de impuestos menores que la tasa de interés.

3. Si una empresa tiene alto apalancamiento, incluso una pequeña disminución del desempeño podría hacer que el valor de la empresa disminuyera por debajo de la cantidad que le debe a los acreedores. Así, la posición de un acreedor se vuelve más riesgosa a medida que aumenta el apalancamiento.

Forma en la que se financia una empresa

Los dos tipos principales de deuda de las empresas son los documentos por pagar y los bonos a largo plazo, pero las empresas más complejas también podrían reportar la parte de la deuda a largo plazo exigible dentro de un año, el valor de los arrendamientos capitalizados y otros tipos de obligaciones que cargan intereses.

La razón de deuda total a activo total se denomina razón de deuda a activo. Algunas veces se abrevia como razón de deuda. La deuda total es la suma de la deuda a corto plazo y la deuda a largo plazo; esto no incluye otros pasivos.

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activo total}}$$

Capacidad para pagar los intereses

La razón de veces que se ganan los intereses (TIE), también llamada razón de cobertura de los intereses se determina al dividir la utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT) entre los gastos por concepto de intereses.

$$TIE = \frac{EBIT}{\text{Gastos por conceptos de intereses}}$$

La razón TIE mide el grado en el cual la utilidad de operación puede disminuir antes de que la empresa no pueda cubrir sus costos anuales por concepto de intereses. Dejar de cumplir esta obligación puede generar una demanda judicial por parte de los acreedores de la empresa,

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES posiblemente provocando la quiebra. Note que la utilidad antes de intereses e impuestos, más que la utilidad neta, se usa en el numerador. Como los intereses se pagan con dinero antes de impuestos, la capacidad de la empresa para pagar el interés actual no se ve afectada por los impuestos.

Capacidad para atender deuda: razón de cobertura de la EBITDA

La razón de cobertura de la EBITDA es la más útil para los prestamistas o acreedores a un plazo relativamente corto, como los bancos, que rara vez hacen préstamos (excepto préstamos respaldados por bienes inmuebles) por un periodo más largo de aproximadamente cinco años. A lo largo de un periodo relativamente corto, los fondos generados por la depreciación se pueden usar para el servicio de la deuda. Durante un tiempo más largo, esos fondos se deben invertir de nuevo para mantener la planta y equipo, o de lo contrario, la empresa no podrá mantenerse en operación. Por lo tanto, los bancos y otros acreedores a un plazo relativamente corto se concentran en la razón de cobertura de la EBITDA, mientras que los tenedores de bonos a largo plazo se concentran en la razón de TIE.

Razón de cobertura de la EBITDA

$$= \frac{EBITDA + \text{pagos de arrendamiento}}{\text{Intereses} + \text{pagos de principal} + \text{pagos de arrendamiento}}$$

2.3.7.4.4 Razones de rentabilidad

La rentabilidad es el resultado neto de varias políticas y decisiones. Las razones examinadas hasta ahora brindan ideas útiles en cuanto a la eficacia de las operaciones de una empresa, pero las razones de rentabilidad continúan mostrando los efectos combinados de la liquidez, la administración de activos y la deuda sobre los resultados operativos.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Margen de utilidad neta

El margen de utilidad neta, también llamado margen de utilidad sobre ventas o simplemente margen de utilidad, se calcula al dividir la utilidad neta entre las ventas. Esto da la utilidad por unidad monetaria de ventas.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta disponible para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$$

Margen de utilidad de operación

El margen de utilidad de operación identifica la manera en la que una empresa se desempeña respecto a sus operaciones, antes de que se considere el efecto de los gastos por concepto de intereses.

$$\text{Margen de utilidad de operación} = \frac{EBIT}{\text{Ventas}}$$

Margen de utilidad bruta

El análisis de la razón de margen de utilidad bruta es clave para determinar el éxito financiero de una empresa y la viabilidad de un producto o servicio.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos, incluyendi depreciación}}{\text{Ventas}}$$

Tabla 2*Ratios financieros y riesgo asociado*

<i>INDICADOR</i>	<i>FÓRMULAS</i>	<i>DEFINICIÓN</i>	<i>RIESGOS ASOCIADOS</i>
<i>Capital de trabajo neto</i>	$= \text{Activos corrientes} - \text{Pasivos corrientes}$	El capital de trabajo neto representa la diferencia entre los activos corrientes (recursos líquidos y activos que se convertirán en efectivo en el corto plazo) y los pasivos corrientes (deudas y obligaciones que deben pagarse en el corto plazo).	Un capital de trabajo negativo puede indicar dificultades para pagar deudas a corto plazo y puede requerir financiamiento adicional o vender activos para cumplir con las obligaciones, lo que podría impactar negativamente en la operación normal de la empresa.
<i>Razón corriente</i>	$= \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivo corrientes}}$	La razón corriente mide la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo utilizando sus activos corrientes. Los activos corrientes incluyen efectivo, cuentas por cobrar e inventario.	Un valor inferior a 1 puede indicar dificultades para pagar deudas a corto plazo y puede requerir financiamiento adicional o vender activos para cumplir con las obligaciones, lo que podría impactar negativamente en la operación normal de la empresa.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

<i>Prueba ácida</i>	$= \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo corrientes}}$	<p>Esta razón ajusta la razón corriente para excluir inventarios, considerados menos líquidos. Ofrece una medida más conservadora de la liquidez inmediata.</p>	<p>Un ratio mayor a 1 indica buena capacidad de pago sin depender de la venta de inventarios. Un valor bajo puede señalar problemas de liquidez y dependencia excesiva en inventarios para liquidez.</p>
<i>Prueba super ácida</i>	$= \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo corrientes}}$	<p>Esta ratio mide la capacidad de una empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo únicamente con su efectivo disponible, sin depender de la conversión de otros activos. Es una medida extremadamente conservadora de liquidez.</p>	<p>Un valor superior a 1 indica que la empresa tiene suficiente efectivo para cubrir sus deudas a corto plazo, lo cual es un indicador de alta liquidez y estabilidad financiera. Un valor bajo en esta prueba puede señalar una dependencia excesiva de la liquidación de otros activos para cubrir las obligaciones a corto plazo, lo que puede ser un riesgo en períodos de crisis financiera o cuando el mercado es inestable.</p>
<i>Endeudamiento total</i>	$= \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activos totales}}$	<p>Esta razón proporciona una visión general de la financiación de la</p>	<p>Un alto endeudamiento total puede aumentar la vulnerabilidad financiera de la empresa,</p>

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

		<p>empresa mediante la deuda. Un valor alto puede indicar una carga financiera significativa. Permite evaluar la dependencia de la empresa de la financiación externa y su capacidad para hacer frente a las obligaciones de deuda.</p>	<p>especialmente en momentos económicos difíciles.</p>
<i>Endeudamiento a corto plazo</i>	$= \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Activos totales}}$	<p>La Razón de endeudamiento a corto plazo evalúa la proporción de la financiación de deuda a corto plazo en relación con los activos totales de la empresa. Muestra cuántos de los activos están respaldados por deudas de corto plazo</p>	<p>Un alto nivel de endeudamiento a corto plazo puede aumentar la vulnerabilidad de la empresa a cambios económicos adversos, ya que las deudas a corto plazo deben pagarse en un plazo más breve.</p>
<i>Endeudamiento a largo plazo</i>	$= \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Activos totales}}$	<p>Mide la proporción de la financiación de deuda a largo plazo en relación con los</p>	<p>Un alto nivel de endeudamiento a largo plazo puede aumentar los costos financieros y</p>

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

		<p>activos totales de la empresa. Indica cuántos de los activos están financiados por deuda a largo plazo.</p>	<p>la presión para generar flujos de efectivo que cubran las obligaciones a largo plazo. También puede aumentar la vulnerabilidad de la empresa a cambios económicos adversos.</p>
<p><i>Apalancamiento o total</i></p>	$= \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio total}}$	<p>Este indicador mide la relación entre el pasivo total y el patrimonio de la empresa. El Leverage, o apalancamiento, es un indicador clave para entender cómo una empresa financia sus activos y hasta qué punto utiliza la deuda para potenciar sus operaciones y crecimiento.</p>	<p>Un valor más alto indica un mayor nivel de deuda en comparación con el patrimonio, lo que puede sugerir un mayor riesgo pero también puede ser una señal de que la empresa está aprovechando activamente las oportunidades de crecimiento a través del apalancamiento.</p>
<p><i>Apalancamiento o a corto plazo</i></p>	$= \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Patrimonio total}}$	<p>El Apalancamiento a Corto Plazo mide la proporción del pasivo corriente respecto al patrimonio de la empresa. Este indicador ayuda a entender la dependencia de la empresa de</p>	<p>Un valor más alto indica una mayor dependencia de financiamiento a corto plazo. Esto puede ser un indicador de presión financiera o de una estrategia de gestión de capital de trabajo.</p>

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

		financiamiento a corto plazo en relación a su capital propio.	
<i>Apalancamiento a largo plazo</i>	$= \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio total}}$	El Apalancamiento a Largo Plazo mide la proporción del pasivo no corriente en relación al patrimonio de la empresa. Este indicador es crucial para entender cómo la empresa está financiando sus activos a largo plazo y su estabilidad financiera a largo plazo.	Un valor más alto sugiere una mayor dependencia de financiamiento a largo plazo. Esto puede indicar una estrategia de crecimiento financiado por deuda o una estructura de capital enfocada en el largo plazo.
<i>Retorno sobre el activo (ROA)</i>	$= \frac{\text{Resultado neto del ejercicio}}{\text{Activo total}}$	El Retorno sobre el Activo (ROA) mide la eficiencia con la que una empresa está utilizando sus activos para generar beneficios netos. Es un indicador de qué tan bien una empresa convierte su inversión en activos en ganancias.	Un ROA más alto indica que la empresa está gestionando sus activos de manera eficiente para generar ganancias. Es particularmente útil para comparar empresas dentro de la misma industria.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

<p><i>Retorno sobre el patrimonio (ROE)</i></p>	$= \frac{\text{Resultado neto del ejercicio}}{\text{Patrimonio total}}$	<p>El Retorno sobre el Patrimonio (ROE) mide la rentabilidad de una empresa en términos de los fondos aportados por los accionistas. Indica qué tan efectiva es la empresa en generar beneficios a partir del dinero invertido por los propietarios.</p>	<p>Un ROE alto sugiere que la empresa está utilizando efectivamente el capital de los accionistas para generar ganancias. Es un indicador clave para los inversores, ya que muestra el potencial de rentabilidad de sus inversiones.</p>
---	---	---	--

2.3.8 Pequeñas y Medianas Empresas

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) son un pilar clave en la economía de El Salvador, representando alrededor del 99.6% del tejido empresarial y generando aproximadamente el 67% del empleo formal en el país (FUSADES, 2021). Sin embargo, a pesar de su importancia económica, muchas PYMEs¹¹ enfrentan dificultades financieras debido a una gestión ineficiente de sus recursos, acceso limitado a financiamiento y falta de planificación estratégica.

La gestión financiera en las PYMEs salvadoreñas es un proceso fundamental que abarca la planificación, organización, dirección y control de los recursos financieros para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio (Gitman & Zutter, 2022). Un manejo eficiente de las finanzas ha permitido a las empresas mejorar su flujo de efectivo, optimizar costos y maximizar su rentabilidad a largo plazo.

¹¹ PYMEs: Pequeñas y medianas empresas

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Este capítulo desarrolla el concepto de gestión financiera, su importancia en las PYMEs, las principales herramientas utilizadas y los desafíos que enfrentan las empresas salvadoreñas en su aplicación. Se fundamenta en teorías y enfoques propuestos por expertos en finanzas y estudios empíricos sobre el desempeño de las PYMEs en El Salvador.

El análisis financiero es una herramienta clave en la gestión empresarial que permite evaluar la situación económica de una empresa mediante la interpretación de estados financieros y el uso de indicadores clave. De acuerdo con Brealey, Myers y Allen (2021), el análisis financiero ayuda a determinar la rentabilidad, liquidez y solvencia de una organización, proporcionando información esencial para la toma de decisiones estratégicas.

Un análisis financiero se basa en la evaluación de tres elementos principales: el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo. El balance general muestra la posición financiera de la empresa en un momento específico, incluyendo activos, pasivos y patrimonio. El estado de resultados detalla los ingresos y gastos durante un período determinado, permitiendo medir la rentabilidad del negocio. Por último, el estado de flujo de efectivo refleja las entradas y salidas de dinero, proporcionando información sobre la liquidez empresarial (Brigham & Ehrhardt, 2022).

Dentro del análisis financiero, se utilizan diversas razones financieras para medir la eficiencia de una empresa. Gitman y Zutter (2022) destacan tres categorías principales de indicadores: razones de liquidez, que miden la capacidad de pago de la empresa en el corto plazo; razones de rentabilidad, que indican el nivel de ganancias en relación con ventas o activos; y razones de endeudamiento, que evalúan la dependencia de financiamiento externo.

En el caso de las PYMEs en El Salvador, el análisis financiero es fundamental debido a la limitada disponibilidad de recursos y las dificultades para acceder a financiamiento bancario. Según el Banco Central de Reserva (BCR, 2020), muchas PYMEs en el país no realizan un análisis financiero adecuado, lo que dificulta la detección temprana de problemas económicos y

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES limita sus posibilidades de crecimiento. Implementar un sistema de análisis financiero eficiente puede ayudar a mejorar la rentabilidad y estabilidad de estas empresas.

2.3.8.1 Clasificación de las empresas

En El Salvador existen entidades clasificadas como Microempresas, Pequeñas Empresas y Medianas Empresas, en base a criterios de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa CONAMYPE una división del Ministerio de Economía, utilizando los criterios tales como: laboral, financiero y establecimiento o local fijo.

La Cámara de Comercio e Industria de El Salvador clasifica a las empresas por su tamaño basando en los criterios de MIPYMES y del Ministerio de Economía.

A continuación, se presenta un cuadro con la Clasificación de las Empresas según la cantidad de personal remunerado y los ingresos por ventas anuales. (Camarasal, 2019).

Tabla 3

Clasificación de las empresas según CAMARASAL

Clasificación	Personal Remunerado	Ventas o ingresos brutos anuales
Microempresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$ 70,000.00
Pequeña Empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$ 800,000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 empleados	Hasta \$ 7.0 millones

Fuente: CAMARASAL (2019)

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa CONAMYPE, describe y hace la distinción de los micros y pequeñas empresas de la siguiente manera:

Tabla 4*Clasificación de las empresas según CONAMYPE*

Clasificación	Criterios
Microempresa	Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores.
Pequeña Empresa	Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y con un máximo de 50 trabajadores.

Fuente: CONAMYPE

Así mismo, El Banco Central de Reserva de El Salvador, en cumplimiento de su misión, genera y divulga estadísticas económicas y financieras, investigaciones sobre temas macroeconómicos y documentos de análisis sobre la evolución de la economía salvadoreña.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

No existe un concepto universal sobre la clasificación del tamaño de las empresas. Esto es un criterio de cada país. En el Salvador el Banco Central de Reserva Clasifica el tamaño de las empresas según lo establece MIPYMES.

Tabla 5

Clasificación de las empresas según Banco Central de Reserva

Clasificación de las empresas	Criterio Institucional	
	N° de empleados	Monto de los activos de la empresa
Micro Empresa	De 1 a 10	No excede de \$11,428.57
Pequeña empresa	De 11 a 19	Cuyo activo total es inferior a \$85,714.42
Mediana Empresa	De 20 a 99	Cuyo total de activos no excede los \$228,571.41
Gran Empresa	De 100 a más	Cuyo total de activos sea mayor de \$228,571.41

Fuente: Banco Central de Reserva

2.3.8.2 Gestión del financiamiento

La gestión del financiamiento es un aspecto clave en la administración de cualquier empresa, ya que implica la obtención y uso eficiente de recursos financieros para garantizar su operación y crecimiento. Según Ross, Westerfield y Jordan (2021), las empresas pueden acceder a diversas fuentes de financiamiento, tanto internas como externas, dependiendo de sus necesidades y características.

Las fuentes de financiamiento se dividen en dos categorías principales: financiamiento interno y financiamiento externo. El financiamiento interno proviene de las utilidades retenidas, la reducción de costos o la reinversión de capital. El financiamiento externo incluye opciones como préstamos bancarios, emisión de acciones o financiamiento por proveedores (Brigham & Ehrhardt, 2022). La elección de la fuente de financiamiento adecuada depende de factores como

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

la capacidad de pago, el costo del financiamiento y el nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir.

Uno de los desafíos más grandes para las PYMEs en El Salvador es el acceso al financiamiento. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021), más del 60% de las PYMEs en el país tienen dificultades para obtener crédito bancario debido a la falta de garantías y registros contables formales. En consecuencia, muchas empresas recurren a financiamiento informal, que suele tener tasas de interés elevadas y condiciones poco favorables.

Para mejorar la gestión del financiamiento, las PYMEs deben implementar estrategias como la diversificación de fuentes de crédito, la mejora de su historial financiero y la planificación de inversiones con un adecuado análisis de riesgos (Gitman & Zutter, 2022). Además, contar con estados financieros bien estructurados y una gestión eficiente del flujo de caja puede aumentar las posibilidades de obtener financiamiento en condiciones más favorables.

En conclusión, la gestión del financiamiento es un aspecto crítico en la administración de las PYMEs. Contar con estrategias adecuadas para la obtención y uso de recursos financieros puede marcar la diferencia entre el crecimiento y la insolvencia. En el contexto salvadoreño, mejorar el acceso a financiamiento formal y fortalecer la educación financiera en los empresarios puede contribuir al desarrollo y estabilidad de este sector.

2.3.8.3 Desafíos de la gestión financiera en las PYMEs

Desafíos de la Gestión Financiera en las PYMEs de El Salvador a pesar de los beneficios de la gestión financiera, muchas PYMEs salvadoreñas enfrentan obstáculos en su implementación:

Falta de educación financiera (FUSADES, 2021).

Acceso limitado a financiamiento (BID, 2021).

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Altos costos operativos y carga tributaria (MINEC, 2020).

Informalidad y deficiencias contables (CONAMYPE, 2022).

2.3.8.4 Directrices de la gestión financiera

La gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) es un proceso fundamental para garantizar la estabilidad económica, la rentabilidad y el crecimiento sostenible de los negocios. En el contexto salvadoreño, donde las PYMEs representan más del 99% del tejido empresarial y generan alrededor del 67% del empleo formal (FUSADES, 2021), contar con directrices claras de gestión financiera es clave para enfrentar los desafíos económicos y mejorar la competitividad.

Las directrices de la gestión financiera abarcan una serie de principios y prácticas que permiten a los empresarios tomar decisiones informadas sobre la administración de sus recursos. Según Gitman y Zutter (2022), estas directrices incluyen la planificación financiera, la administración del capital de trabajo, el análisis financiero, la gestión de costos y presupuestos, y la selección de fuentes de financiamiento.

En El Salvador, muchas PYMEs enfrentan dificultades relacionadas con la falta de acceso a financiamiento formal, el limitado conocimiento en gestión financiera y la volatilidad económica. De acuerdo con el Banco Central de Reserva (BCR, 2020), el 60% de las PYMEs en el país no lleva registros contables adecuados, lo que impide una correcta toma de decisiones. Implementar directrices financieras claras permite mejorar la rentabilidad y reducir riesgos financieros.

A continuación, se desarrollan las principales directrices de la gestión financiera en las PYMEs salvadoreñas.

Planificación Financiera

La planificación financiera es una de las directrices más importantes para garantizar el crecimiento y sostenibilidad de las PYMEs. Según Van Horne y Wachowicz (2020), la planificación financiera implica la formulación de objetivos económicos y el diseño de estrategias para administrar los recursos de la empresa de manera eficiente.

En El Salvador, las PYMEs que implementan planes financieros estructurados tienen una mayor probabilidad de éxito. De acuerdo con CONAMYPE (2021), aquellas empresas que establecen planes financieros logran un crecimiento anual del 15% en promedio, mientras que aquellas que operan sin planificación tienen mayores dificultades para acceder a financiamiento y enfrentar crisis económicas.

Los principales elementos de la planificación financiera incluyen:

Definición de objetivos financieros: Establecer metas claras de ingresos, reducción de costos y expansión del negocio.

Evaluación del entorno económico: Considerar factores externos como inflación, tasas de interés y demanda del mercado.

Elaboración de proyecciones financieras: Analizar los ingresos y egresos esperados para optimizar la toma de decisiones.

Estrategias de inversión y financiamiento: Identificar fuentes de financiamiento y evaluar oportunidades de inversión.

Administración del Capital de Trabajo

La administración del capital de trabajo es fundamental para garantizar la liquidez y estabilidad financiera de una empresa. Según Ross, Westerfield y Jordan (2021), el capital de trabajo se refiere a los recursos disponibles para cubrir las operaciones diarias de la empresa y está compuesto por los activos circulantes (efectivo, cuentas por cobrar, inventarios) y los pasivos circulantes (cuentas por pagar, deudas a corto plazo).

En El Salvador, la falta de administración del capital de trabajo es una de las principales causas de insolvencia en las PYMEs. Según el Banco Central de Reserva (BCR, 2020), muchas empresas pequeñas enfrentan problemas de liquidez debido a una gestión inadecuada de sus cuentas por cobrar y un exceso de inventarios.

Las estrategias clave para administrar el capital de trabajo incluyen:

Optimización del flujo de caja: Asegurar que la empresa tenga suficiente liquidez para cubrir gastos operativos.

Gestión eficiente de cuentas por cobrar: Reducir el tiempo de cobro a clientes para mejorar el flujo de efectivo.

Control de inventarios: Evitar acumulaciones innecesarias de productos para minimizar costos de almacenamiento.

Negociación con proveedores: Obtener plazos de pago más largos para mejorar la liquidez de la empresa.

Análisis Financiero

El análisis financiero es una herramienta clave para evaluar la salud económica de una empresa y tomar decisiones informadas. Según Brealey, Myers y Allen (2021), el análisis financiero se basa en la interpretación de los estados financieros y el uso de indicadores clave de rentabilidad, liquidez y endeudamiento.

En el contexto salvadoreño, muchas PYMEs no realizan análisis financieros periódicos, lo que dificulta la identificación de problemas económicos antes de que se conviertan en crisis. Según FUSADES (2021), el 40% de las PYMEs que fracasan en El Salvador lo hacen debido a una mala gestión financiera y la falta de análisis contable.

Los principales componentes del análisis financiero incluyen:

Razones de liquidez: Miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Razones de rentabilidad: Evalúan la capacidad de la empresa para generar ganancias en relación con sus ingresos y activos.

Razones de endeudamiento: Determinan el nivel de apalancamiento financiero y la dependencia de la empresa en fuentes de financiamiento externo.

Gestión de Costos y Presupuestos

En El Salvador, muchas PYMEs enfrentan dificultades debido a la falta de control en sus gastos operativos. Según CONAMYPE (2021), el 55% de las PYMEs en el país no elabora presupuestos formales, lo que genera desequilibrios financieros y problemas de liquidez.

Las principales estrategias para la gestión de costos y presupuestos incluyen:

Clasificación de costos: Identificar costos fijos y variables para mejorar la rentabilidad.

Elaboración de presupuestos: Proyectar ingresos y gastos para evitar déficits financieros.

Reducción de desperdicios: Optimizar procesos para minimizar costos operativos.

Evaluación de proveedores: Buscar opciones más rentables sin comprometer la calidad.

Gestión del financiamiento

La gestión del financiamiento es fundamental para el crecimiento de las PYMEs, ya que permite obtener los recursos necesarios para invertir en expansión y modernización. Según Brigham y Ehrhardt (2022), existen diversas fuentes de financiamiento, como créditos bancarios, inversionistas privados y financiamiento gubernamental.

En El Salvador, el acceso al financiamiento sigue siendo una de las principales barreras para el desarrollo de las PYMEs. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021), el 60% de las PYMEs en el país no tienen acceso a crédito formal debido a la falta de garantías y estados financieros bien estructurados.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Algunas estrategias clave para la gestión del financiamiento incluyen:

Diversificación de fuentes de crédito: Explorar opciones de financiamiento público y privado.

Mejora del historial financiero: Mantener registros contables adecuados para aumentar la credibilidad ante entidades bancarias.

Evaluación de costos financieros: Comparar tasas de interés y condiciones antes de adquirir financiamiento.

Planificación de pagos: Asegurar un adecuado manejo del endeudamiento para evitar problemas de liquidez.

2.3.9 Eficiencia competitividad

La eficiencia financiera y la competitividad empresarial son factores determinantes en la sostenibilidad y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en El Salvador. Según Amat (2021), la eficiencia financiera se refiere a la capacidad de una empresa para gestionar sus recursos de manera óptima, minimizando costos y maximizando beneficios. Por otro lado, la competitividad empresarial implica la capacidad de una empresa para ofrecer productos y servicios diferenciados en el mercado, mejorando su posicionamiento frente a la competencia.

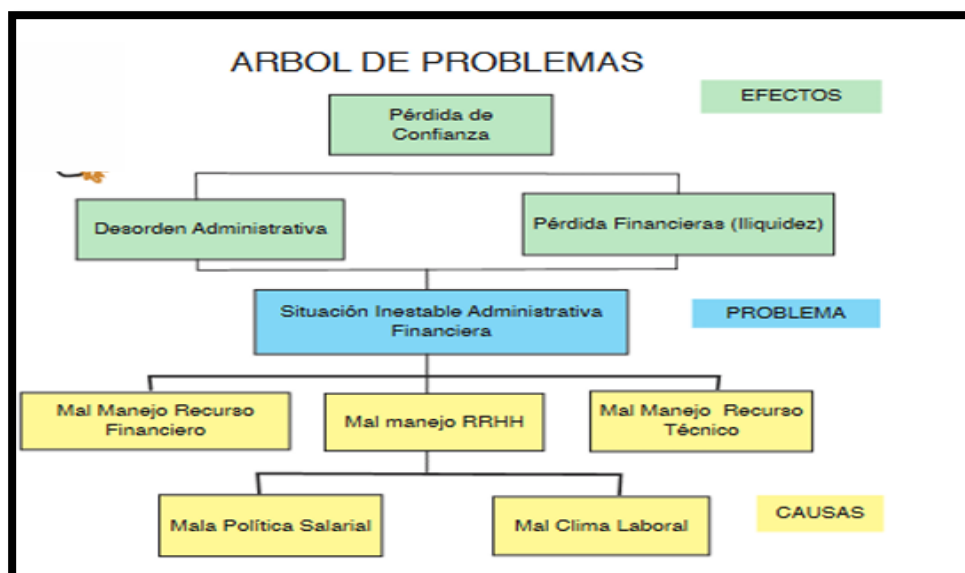
En el contexto salvadoreño, las PYMEs enfrentan desafíos como el acceso limitado a financiamiento, la volatilidad económica y la alta competencia en diversos sectores. Según el Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR, 2020), muchas PYMEs en el país presentan problemas de liquidez debido a una gestión ineficiente de sus recursos financieros. La aplicación

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES de estrategias de eficiencia financiera y mejora de la competitividad puede generar ventajas sostenibles y permitir un crecimiento estable en el tiempo.

2.3.10 Estructura del Modelo de Gestión Financiera

La gestión financiera admite un inmenso desafío en el tema de administrar las operaciones económico-financieras de la organización; para ello y en primera instancia se debe realizar un diagnóstico integral. Y para poder plantear la estructura de un modelo es importante considerar el siguiente árbol de problemas, mostrado en la figura 1, que ilustra en forma general cómo esta problemática se traduce en un entramado de relaciones causa-efecto que afectan al desarrollo de todos los aspectos de una organización.

Figura 1



Fuente: Terrazas (2006)

El análisis de este árbol conlleva a la reflexión de que estas "perturbaciones" planteadas son "una bomba de tiempo" para la confianza general de la institución, si no son atendidas de manera integral y si no se toman medidas correctivas para atenuar sus efectos y consecuencias; es tarea de la gestión financiera enfrentarlas en coordinación con los otros niveles estratégicos

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES de la organización. En pocas palabras se esquematiza que todos los problemas que pueda tener una organización repercuten en la parte financiera.

2.3.10.1 Planteamiento de un modelo de gestión financiera

En consecuencia y en base a la problemática detectada, se debe plantear la forma y mecanismo más adecuado y óptimo para lograr una administración financiera efectiva. Cabe destacar que la estructura de cada modelo varía de acuerdo a las operaciones y necesidades de la empresa; sin embargo, las fases que se presentan a continuación representan lo mínimo que se debe considerar dentro de un modelo de gestión financiera.

2.3.10.2 Formulación de un modelo

Uno de los modelos planteados se muestra en la figura 2 y consta de tres fases: la fase I referida a la planificación de actividades y planificación financiera y presupuestal; la fase II, como referencia a la ejecución y análisis de la información financiera y la fase III de control y apoyo a la toma de decisiones. La fase de planificación, se constituye en una etapa a – priori donde se realiza lo que normalmente llamamos un análisis ex – ante; la fase de ejecución y análisis por sus características es una etapa de proceso sobre la marcha y la fase de control y decisión, es asociada a una etapa de análisis ex – post por tratarse de un monitoreo de actividades físicas y presupuestarias orientadas al funcionamiento organizacional, además de apoyar al proceso de toma de decisiones por la generación de reportes e indicadores estratégicos.

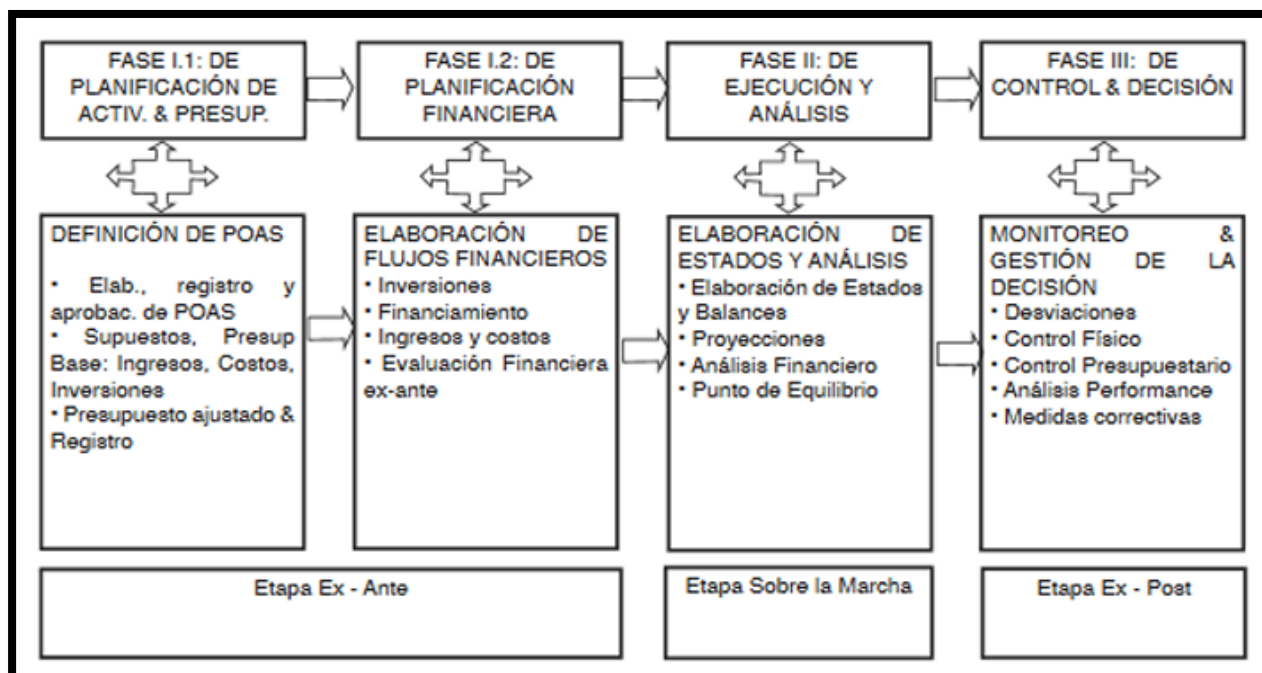
2.3.10.3 Desarrollo del modelo de gestión financiera

Fase de planificación

La fase a-priori de planificación, es una de las más importantes del proceso, porque aquí se generan las políticas genéricas y estratégicas de la organización. No podemos planificar ni presupuestar financieramente nada, si no tomamos en consideración los objetivos estratégicos

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES de la institución. Esta fase la dividimos en dos: La planificación de actividades y la planificación financiera.

Figura 2



Fuente: Terrazas, Rafael (2008); "Finanzas en la empresa"

La planificación de actividades

Orientada a definir las actividades de funcionamiento, en coordinación con el plan estratégico de la organización. Esta fase debe apuntar primero a apoyar la elaboración de un plan estratégico de acuerdo a los fines y propósitos de la institución, tomar en cuenta todos estos planteamientos y en base a ello generar una propuesta operativa expresada en planes que luego se trasuntan en la expresión de operaciones económico-financieros y en un presupuesto global y consolidado para la institución. La gestión financiera debe manejar instrumentos apropiados para cumplir con esta tarea.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

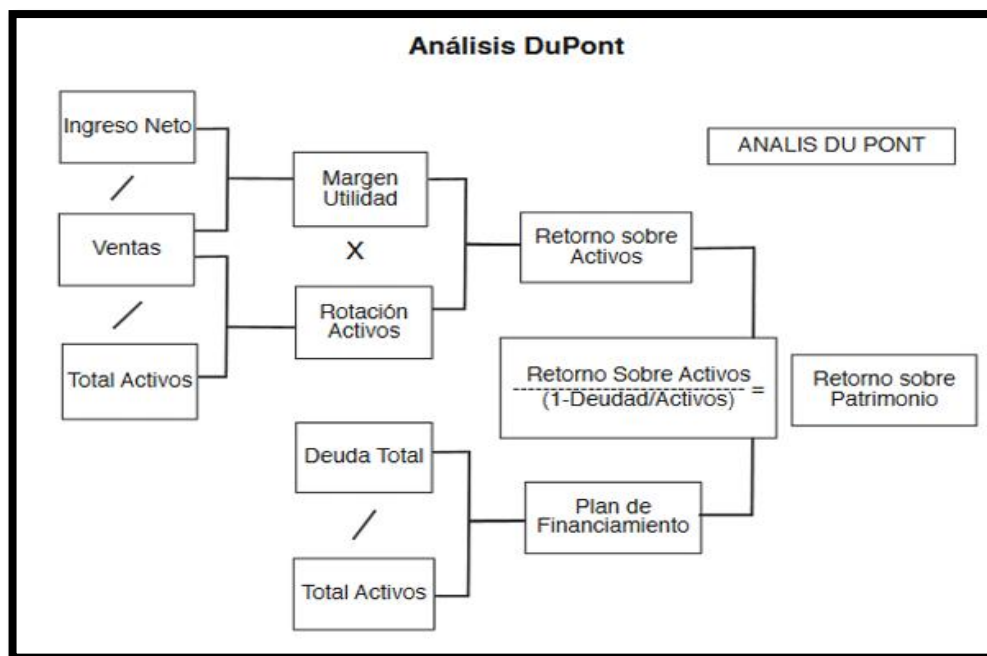
La planificación financiera

La fase de planificación financiera se traduce en una planificación presupuestaria que consiste en la revisión de los gastos programados y la programación de dos partes importantes que son: el presupuesto de ingresos realizado en base a las proyecciones para la gestión y los tarifarios existentes; y el presupuesto de gastos que se programa en función a los POAS revisados y a algunos criterios y supuestos que se definen para la administración general.

Fase de ejecución y análisis

Esta fase debe ser hecha en base a la preparación presupuestaria previa; como se constituye en un proceso sobre la marcha, debe ser preparado en función al desarrollo de estados y balances que permitirán registrar la información económico-financiera de la organización. Un ejemplo de estos reportes son el Estado de Resultados y el Balance General de una empresa. Estos dos tipos de reportes y presentación de las operaciones económico – financieras permiten que en esta fase se pueda realizar un análisis de tipo financiero que refleje la situación de la empresa en cuanto a patrimonio, liquidez, endeudamiento, rentabilidad, etc. En el que se pudiese utilizar el esquema DUPONT Este esquema muestra la información financiera esencial de manera gráfica y en lo que concierne a los parámetros importantes de liquidez, rentabilidad y endeudamiento. El análisis DuPont es una forma resumida para agilizar el análisis financiero, tal como lo muestra la figura 3.

Figura 3



Fase de control y decisión

En el desarrollo de las fases anteriores dentro del modelo de gestión se ha transitado desde lo general a lo particular, se ha enfocado más hacia un proceso de análisis con el propósito de generar la información y los mecanismos pertinentes para tener una visión estructural y sistemática de las operaciones económico financieras de una organización; sin embargo, ahora corresponde realizar un proceso de evaluación y proyección de este proceso. Esta perspectiva corresponde a la fase de control y decisión que se constituye en una etapa ex – post del modelo; se trata de enfocarse en el monitoreo de las acciones realizadas y apoyar de manera importante a la toma de decisiones.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la investigación

Se aplicó un enfoque mixto de la investigación, ya que implica un proceso de recolección, análisis y desarrollo de datos cuantitativos y cualitativos de un mismo estudio; con el fin de comprender los comportamientos, formas y manejo de la organización y administración en el área financiera de las empresas.

3.2 Métodos de investigación

Para la realización de la siguiente investigación se utilizó el método científico, ya que es un estudio sistemático que define el planteamiento del problema, formulación de objetivos e hipótesis y que incluye procedimientos para recopilar, analizar y presentar información de manera que permita hacer un estudio objetivo, en este caso la implementación de un modelo de gestión financiera en las micro y pequeñas empresas, por lo que se aplicaron los métodos siguientes:

3.2.1 Inductivo

El método inductivo permitió obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares; es decir que propone, a partir de la observación repetida de objetos o acontecimientos de la misma naturaleza, una conclusión para todos los objetos o eventos de dicha naturaleza. Este permitió realizar un análisis de la situación actual.

3.2.2 Deductivo

El análisis deductivo se implementó porque se adecúa a la investigación, ya que considera que la conclusión está implícita en las premisas; por lo tanto, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas: si el razonamiento deductivo es válido y las

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES
premisas son verdaderas, la conclusión solo puede ser verdadera. Todo esto con el propósito de responder a la problemática planteada.

3.3 Tipo de estudio

La presente investigación se enfocó en el estudio Descriptivo, es decir que se describirán los hechos como son observados; esto permitió que el instrumento se perfiló para obtener la información necesaria acorde con los hechos.

3.3.1 Alcance

El alcance del proyecto es descriptivo, porque se recogió información de manera independiente sobre el conocimiento de los empresarios y gerencias de las MYPES del departamento de San Miguel centro hacia el manejo de un modelo de gestión financiera.

3.3.2 Tratamiento de variables o categorías

Para la presente investigación se utilizó el tipo de variable observacional, es decir que se analizó los datos recopilados en un periodo de tiempo en la población muestra de las MYPES del departamento de San Miguel Centro.

3.3.3 Diseño de recolección

El diseño de la recolección de información es de tipo transversal, debido a que para obtener los datos de las MYPES se realizó de forma específica y una sola ocasión, para lograr utilizarlo en la tabulación y posterior análisis de resultados.

3.3.4 Tiempo de la búsqueda de la información

Para el tiempo de búsqueda de información fue considerado de forma retrospectiva y actual, ya que en la presente investigación la información de conocimiento técnico se aplicó tomando en cuenta todo lo realizado a la fecha.

3.3.5 Contexto de la búsqueda de la información

Para la obtención de información se efectuó de dos maneras: Bibliográfica y de campo, porque se hizo uso de la información teórica relacionada al modelo de gestión financiera; así como la investigación a través de las empresas determinadas para la entrevista y la encuesta.

3.4 Población y muestra

3.4.1 Población

En la investigación el fenómeno sujeto a estudio fueron las micro y pequeñas empresas del departamento de San Miguel.

3.4.2 Muestra

La muestra fue no probabilística “Muestreo por conveniencia”; Es una técnica comúnmente usada consistente en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionaron porque están fácilmente disponibles y porque se sabe que pertenecen a la población de interés, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico.

Para el caso de esta investigación se aplicó una entrevista con la propietaria de la empresa Pupusería El Jalisqueño; además se seleccionaron 15 micro y pequeñas empresas para

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES realizarle la encuesta al respectivo encargado. Las micro y pequeñas empresas seleccionadas se detallan a continuación:

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Artesanías De Mi Pueblo | 9. Mi tiendita |
| 2. Chasing | 10. Oil works |
| 3. Cohecito | 11. Parox Boutique |
| 4. Comedor Santísima Trinidad | 12. Pupusería El Jalisqueño |
| 5. Evangeline Floristería | 13. The Gadget Store |
| 6. Hilo Mágico | 14. Transporte Martínez Rivas |
| 7. Inmobiliaria Arana | 15. Tulipán Dorado: Accesorios y más |
| 8. Magic Point | |

Por ser una población tan pequeña esta se convierte en muestra y de acuerdo a lo explicado el tipo de muestra sería no probabilística de tipo decisonal ya que se eligió a quién se iba a encuestar.

3.5 Técnicas e instrumentos

Para poder tener una caracterización precisa de las MYPES es importante tener en cuenta la persona que brindo la información, para el trabajo de investigación el informante fue la persona dueña o el administrador de la empresa; es decir, quien conoce los detalles administrativos, operativos y financieros para recoger los datos más seguros.

3.5.1 Entrevista

A la empresa en el caso de estudio: Pupusería El Jalisqueño, se realizó una entrevista con la propietaria de dicha empresa para obtener información sobre el tema de gestión financiera.

3.5.2 Encuesta

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

3.6 Hipótesis

3.6.1 Hipótesis general

- Un modelo de gestión financiera promoverá la competitividad de las micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Miguel

3.6.2 Hipótesis específicas

- El modelo de gestión financiera utilizado por las pequeñas y medianas empresas les permitiría ser competitivas en el mercado y maximizar su valor.
- Con el diseño de un modelo de gestión desarrollado por herramientas financieras mejoraría la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas.
- Proporcionando conocimientos sobre la administración de recursos financieros y el uso de herramientas técnicas de información facilitarían la mejor toma de decisiones.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

3.7 Operacionalización de Hipótesis

Tabla 6

Operacionalización de hipótesis general

<i>Objetivo General</i>	<i>Hipótesis General</i>	<i>Variable</i>	<i>Definición Conceptual</i>	<i>Definición Operacional</i>	<i>Indicadores</i>
Proponer un modelo de gestión financiera que promueva la eficiencia y competitividad de las micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Miguel	Un modelo de gestión financiera adecuado promoverá la competitividad de las micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Miguel	Independiente: Modelo de gestión financiera. Dependiente: Eficiencia y Competitividad	Esquema que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos. Es así como la gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, incluyendo su logro, utilización y control. ¹²	Se evaluará según la percepción de los empresarios sobre el uso de herramientas financieras, la optimización de recursos y la capacidad de las MYPES para mejorar sus procesos y destacarse en el mercado local.	Capacidad de Crédito Directrices de gestión financiera Capacidad de gestión de recursos financieros Formalización del crédito Maximización de las ganancias Toma de decisiones adecuadas

Fuente: Elaboración propia (2025).

¹² Gestión financiera. Marcial Cordoba Padilla. Segunda Edición. ECOE Edicion. 2016.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Tabla 7

Operacionalización de hipótesis específica I

<i>Objetivo Específico</i>	<i>Hipótesis Específica</i>	<i>Variable</i>	<i>Definición Conceptual</i>	<i>Definición Operacional</i>	<i>Indicadores</i>
Mostrar los pasos para formalizar adecuadamente aquellas micro y pequeñas empresas que no están constituidas de forma adecuada y puedan ser sujetos de crédito y eviten multas por incumplimientos.	Conociendo los pasos de la formalización adecuada de las micro y pequeñas empresas no constituidas, serán sujetos de crédito y evitarán multas por incumplimiento	<p>Dependiente:</p> <p>Sujetos de Crédito</p> <p>Independiente:</p> <p>Proceso de Formalización</p>	<p>Sujeto de crédito significa ser considerado calificado para recibir un crédito, como un préstamo o una tarjeta de crédito, por parte de una institución financiera, es decir, cumple con los requisitos establecidos por la institución para evaluar la capacidad de pago y el riesgo crediticio.</p> <p>El proceso de formalización es el conjunto de pasos legales que se deben seguir para cumplir con los requisitos establecidos por las leyes del país, para obtener un reconocimiento oficial como entidades micro y pequeña empresa.</p>	Se medirá a través del conocimiento y cumplimiento de trámites legales, inscripción ante instituciones pertinentes y acceso a documentos oficiales requeridos para ser sujeto de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de pago • Historial crediticio. • Solvencia • Proceso de inscripción. • Instituciones de gobierno y otros. • Formas y procedimientos.

Fuente: Elaboración propia (2025).

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Tabla 8

Operacionalización de hipótesis específica II

<i>Objetivo Específico</i>	<i>Hipótesis Específica</i>	<i>Variable</i>	<i>Definición Conceptual</i>	<i>Definición Operacional</i>	<i>Indicadores</i>
Establecer directrices necesarias para mejorar los procedimientos de gestión de compras, manejo del recurso humano y control de costos con el propósito de maximizar las ganancias.	Con el establecimiento de directrices de gestión de compras, manejo del recurso humano y sus costos se maximizarán las ganancias	Independiente: Directrices de gestión financiera Dependiente: Maximización de las ganancias	Las directrices de gestión financiera son lineamientos estratégicos que buscan optimizar la administración de los recursos financieros y la maximización de las ganancias de una organización, Incluyen actividades como la gestión del flujo de efectivo, compras, utilidades y control de costos. Es la estrategia de obtener la mayor diferencia posible entre los ingresos y los costos, es decir, busca la mayor rentabilidad posible para una empresa. Y esto se logra a través de incrementar los ingreso o reducir los costos.	La hipótesis será evaluada por medio de la percepción sobre la existencia e implementación de procedimientos administrativos en áreas clave, y su impacto en las utilidades.	Gestión de efectivo. Gestión de compras. Gestión de Costos. Gestión de RRHH Estrategia de incrementar los ingresos Estrategia de reducir los costos Equilibrio entre los ingresos y costos

Fuente: Elaboración propia (2025).

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Tabla 9

Operacionalización de hipótesis específica III

<i>Objetivo Específico</i>	<i>Hipótesis Específica</i>	<i>Variable</i>	<i>Definición Conceptual</i>	<i>Definición Operacional</i>	<i>Indicadores</i>
Proporcionar los conocimientos mínimos que se requieren para administrar adecuadamente los recursos financieros de una micro y pequeña empresa haciendo uso de herramientas técnicas de información, que faciliten la mejor toma de decisiones.	Proporcionando conocimientos sobre la administración de recursos financieros y el uso de herramientas técnicas de información facilitaran la mejor toma de decisiones.	Independiente: Conocimientos sobre Administración de Recursos financieros Dependiente: Toma de decisiones	Los conocimientos sobre administración de recursos financieros implican la comprensión y aplicación de principios y prácticas que permiten planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras de una empresa, asegurando una gestión óptima para poder tomar decisiones con respecto al capital y los fondos con los que la empresa cuenta para alcanzar los objetivos organizacionales y aumentar el valor para los accionistas.	Esta hipótesis se comprobará evaluando el grado de conocimientos en administración financiera, la capacitación recibida y el uso de herramientas tecnológicas para tomar decisiones informadas.	Administración de Capital de trabajo Razones Financieras Análisis e interpretación de Estados Financieros Decisiones Financieras. Decisiones operativas Decisiones estratégicas

Fuente: Elaboración propia (2025).

3.8 Plan de Análisis

3.8.1 Análisis de datos cuantitativos

Para el análisis de los datos cuantitativos se hizo uso de la estadística descriptiva

Estadística descriptiva: Ya que se realizó una descripción de los datos, los valores o las puntuaciones obtenidas para la variable en estudio.

Además, se utilizó la denomina Escala de Likert para el adecuado tratamiento de los datos recolectados, como se describe a continuación:

La Escala de Likert es una escala de calificación que se utiliza para cuestionar a una persona sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración. Es ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona. A diferencia de una simple pregunta de “sí” / “no”, la escala de Likert permitió a los encuestados calificar sus respuestas. Las opciones de respuesta o puntos de la escala son cinco e indican cuánto se está de acuerdo o en desacuerdo con la pregunta o afirmación correspondiente:

Tabla 10

Escala de Liker

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

3.8.2 Análisis de datos cualitativos

El análisis cualitativo de esta investigación se realizó con un enfoque interpretativo, trabajando a partir de los datos obtenidos en entrevistas y cuestionarios abiertos para identificar los significados más relevantes sobre el modelo de gestión financiera y la eficiencia y competitividad. Mediante lecturas sucesivas del corpus, se identifican unidades temáticas, como expresiones clave que revelen prácticas, dificultades o estrategias financieras utilizadas en la empresa. Estas unidades fueron codificadas y agrupadas en categorías relacionadas con las dimensiones de análisis: planificación financiera, rentabilidad, control de costos, toma de decisiones, competitividad, etc.

En el análisis se interpretaron los hallazgos a la luz de las hipótesis específicas del estudio, así como con el marco teórico para garantizar su validez y profundizar en la comprensión de las prácticas y percepciones relacionadas con la gestión financiera en las micro y pequeñas empresas. Finalmente, los resultados cualitativos complementan los datos cuantitativos, ofreciendo una visión más amplia y detallada sobre la situación actual de las MYPES en el contexto de San Miguel Centro.

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Presentación de los datos cuantitativos

Enfoque del estudio:

Medianas y Pequeñas empresas en San Miguel Centro

Respuestas del Instrumento de investigación.

A continuación, se presentan las respuestas que se obtuvieron a través de la aplicación del instrumento de investigación, el cual fue diseñado con la finalidad de indagar sobre la importancia de un modelo de gestión financiera para las Medias y Pequeñas empresas de San Miguel Centro, en el que participaron 15 Mypes que se mencionan a continuación:

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Artesanías De Mi Pueblo | 9. Mi tiendita |
| 2. Chasing | 10. Oil works |
| 3. Cohecito | 11. Parox Boutique |
| 4. Comedor Santísima Trinidad | 12. Pupuseria El Jalisqueño |
| 5. Evangeline Floristeria | 13. The Gadget Store |
| 6. Hilo Mágico | 14. Transporte Martinez Rivas |
| 7. Inmobiliaria Arana | 15. Tulipán Dorado: Accesorios y más |
| 8. Magic Point | |

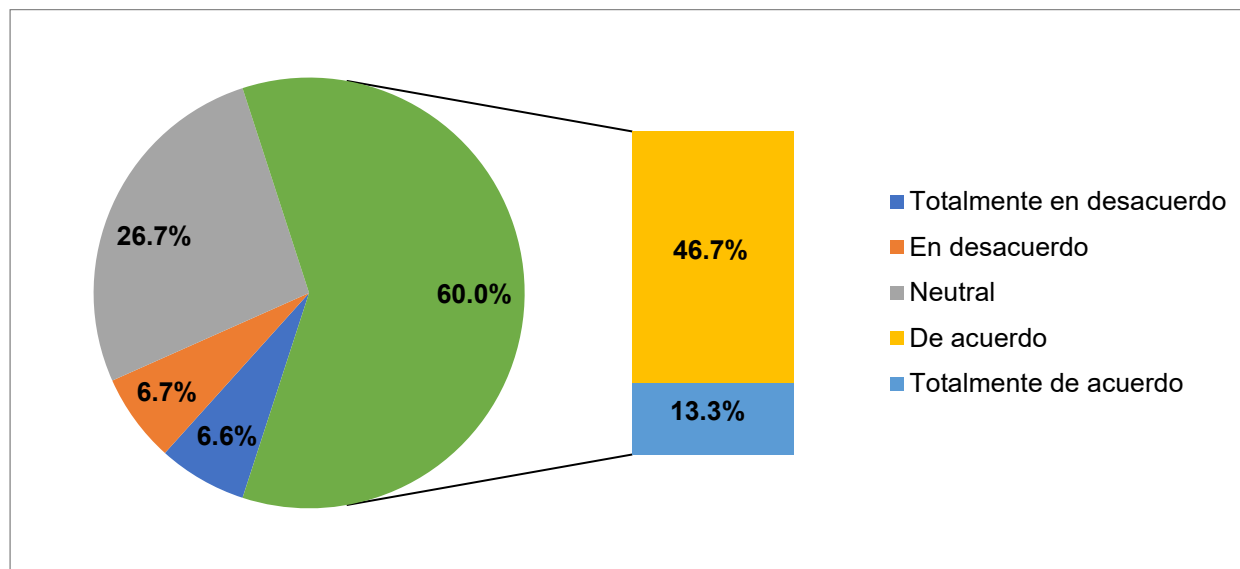
El instrumento aplicado conto con un total de 12 pregunta, logrando los siguientes resultados: un total de 15 respuestas por pregunta.

Para la recolección y análisis de la información se utilizó la herramienta de Google Forms. además, se consolido la información en Microsoft Excel.

1. En mi empresa se utilizan herramientas de gestión financiera para optimizar los recursos.

Gráfico 1

Nivel de utilización de herramientas de gestión financiera en las MYPES de San Miguel Centro



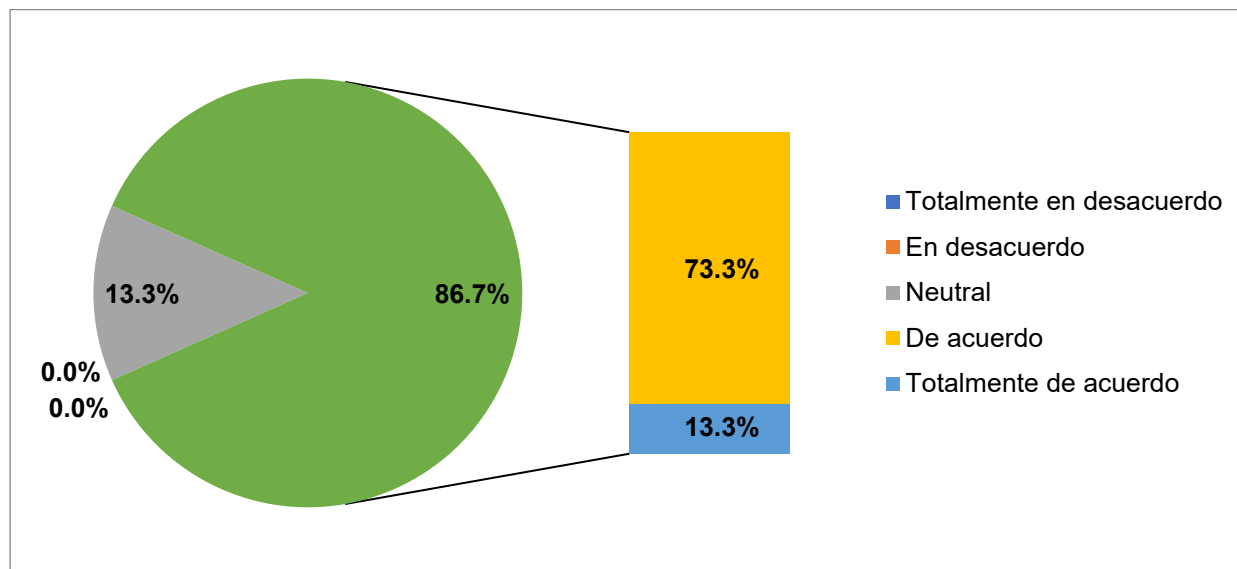
Fuente: Elaboración propia (2025)

El resultado mostrado en el gráfico agrupa dos respuestas, el cual está integrado por De acuerdo y Totalmente de acuerdo lo que representa el 60% de las Mypes, que manifiestan utilizar herramientas de gestión financiera, lo que sugiere una aceptación moderada de dichas prácticas. No obstante, el 26.7% de respuestas neutrales indica que aún existe indiferencia o desconocimiento sobre la utilidad de estas herramientas, posiblemente por la falta de capacitación técnica o recursos tecnológicos. Por su parte, el 6.7% en desacuerdo y 6.6% en totalmente en desacuerdo evidencia que persiste un grupo de empresas que continúa operando sin una gestión estructurada, lo que limita la optimización de recursos y la consolidación de modelos financieros formales.

2. La forma en que gestionamos las finanzas ha mejorado nuestra competitividad en el mercado local.

Gráfico 2

Percepción de las MYPES sobre la mejora de competitividad gracias a la gestión financiera.



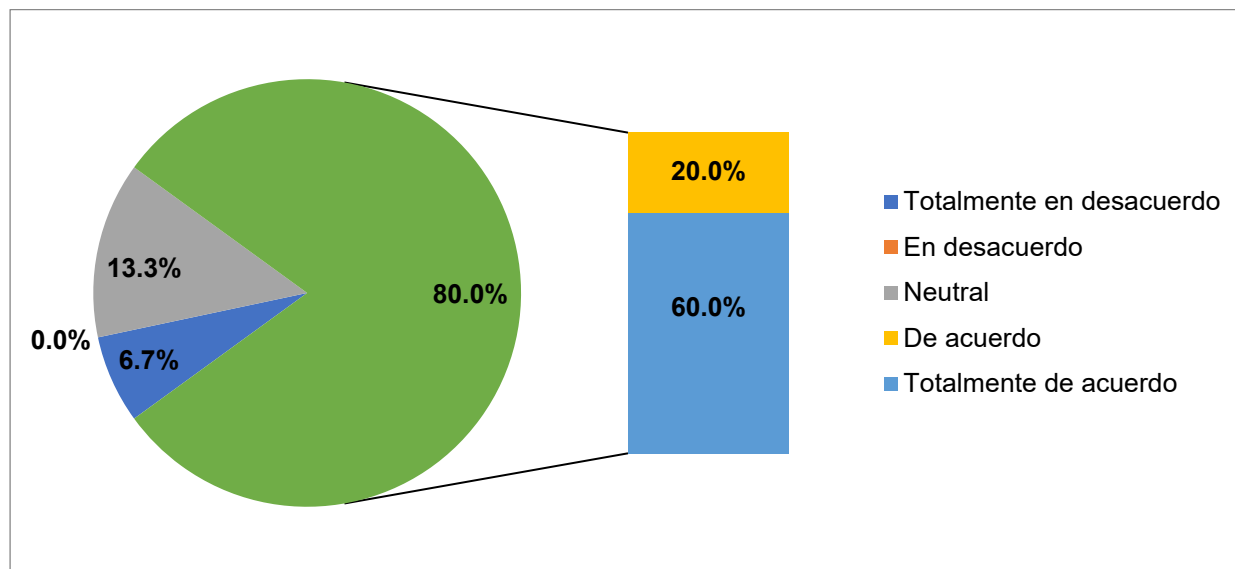
Fuente: Elaboración propia (2025)

El caso de estudio refleja en el presente gráfico que 86.6% se encuentra agrupado entre la selección De acuerdo siendo este el más alto con un valor de aceptación de 73.3%. Este ítem refleja con claridad la percepción positiva de las Mypes sobre el impacto de una buena gestión financiera en la competitividad. También refleja y respalda directamente la hipótesis general del estudio, al evidenciar que las prácticas financieras efectivas se traducen en ventajas en el entorno local. Sin embargo, el grupo restante, que se mostró neutral, puede representar a empresarios que aún no perciben de manera tangible el impacto de la gestión financiera en los resultados comerciales.

3. Mi empresa está legalmente constituida y cuenta con la documentación correspondiente.

Gráfico 3

Formalización legal de las MYPES participantes en el estudio.



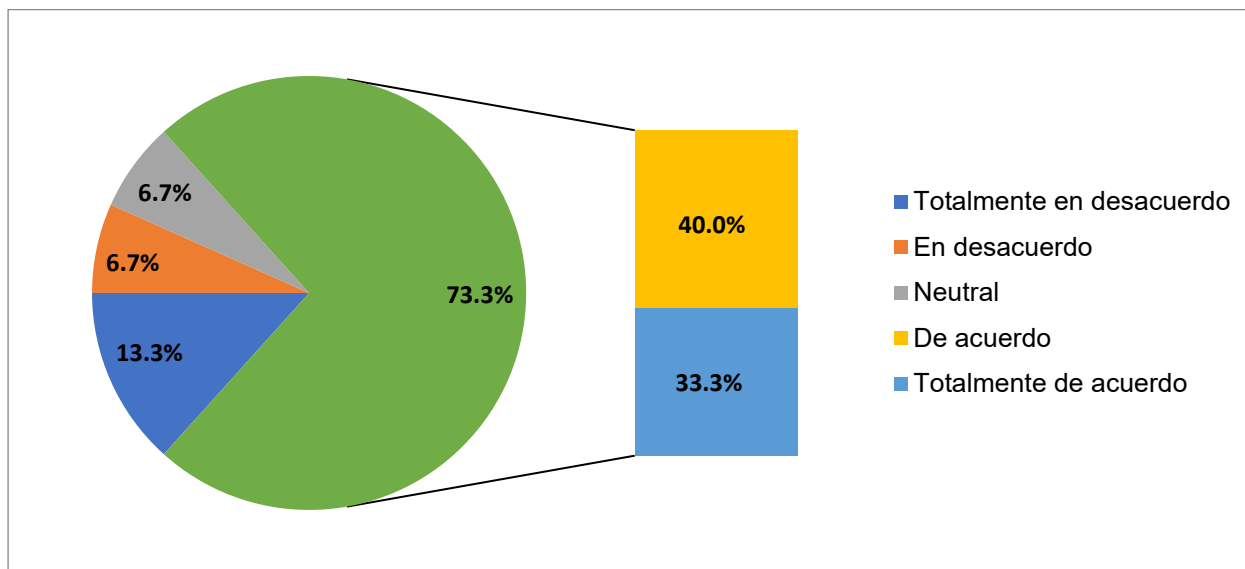
Fuente: Elaboración propia (2025)

La lectura del gráfico muestra que el 80% de las Mypes encuestadas afirman estar formalizadas, lo que indica un alto cumplimiento de los requisitos legales básicos. Siendo estos necesarios para cumplir con las leyes vigentes. Esta situación puede representar una ventaja para acceder a servicios bancarios o institucionales. Sin embargo, un 20% de respuestas neutras o negativas refleja que aún existe un segmento que opera en la informalidad. Este grupo podría enfrentar limitaciones para acceder a créditos, programas de apoyo institucional o beneficios fiscales, lo que impacta directamente en su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

4. Gracias a la formalización y legalización de mi empresa, hemos accedido a financiamiento o servicios bancarios.

Gráfico 4:

Acceso a financiamiento o servicios bancarios como resultado de la formalización empresarial.



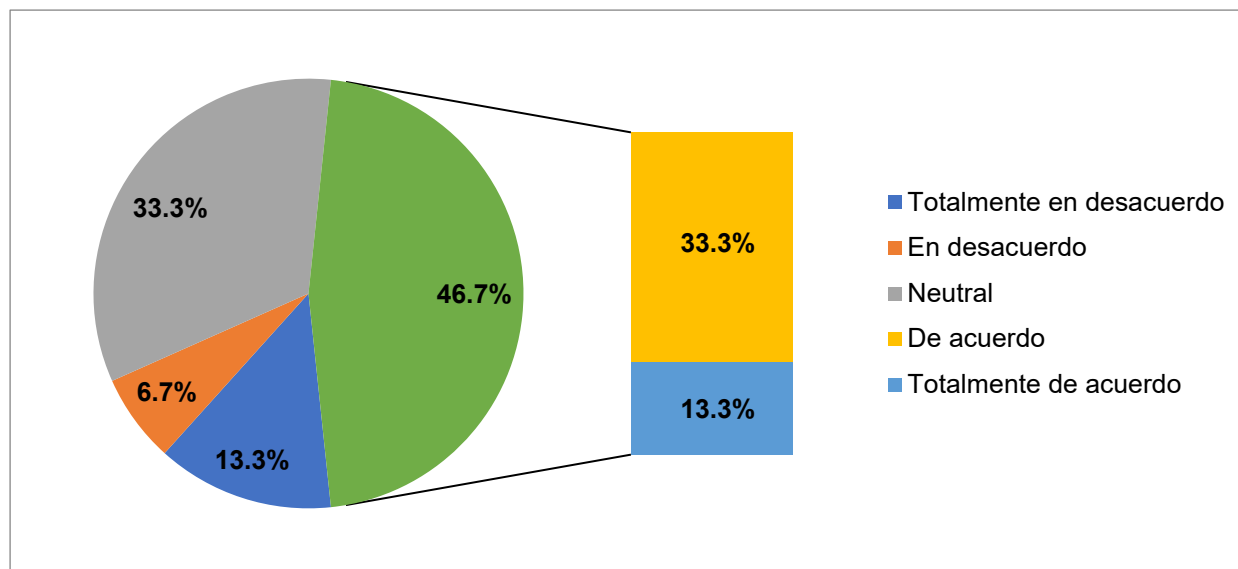
Fuente: Elaboración propia (2025)

El 73.3% de los participantes coincide en que la formalización ha facilitado el acceso al crédito, lo que refuerza su valor estratégico. Sin embargo, el 26.7% restante no ha logrado aprovechar este beneficio, posiblemente debido a la falta de garantías, a un historial crediticio débil o al desconocimiento de los procesos financieros. Esta situación sugiere que, aunque la formalización es un paso clave, aún se requiere fortalecer la educación financiera y la gestión documental para que las empresas puedan acceder de manera efectiva a servicios bancarios.

5. Contamos con directrices definidas para la gestión de compras y control de costos.

Gráfico 5

Existencia de directrices para la gestión de compras y control de costos en las MYPES.



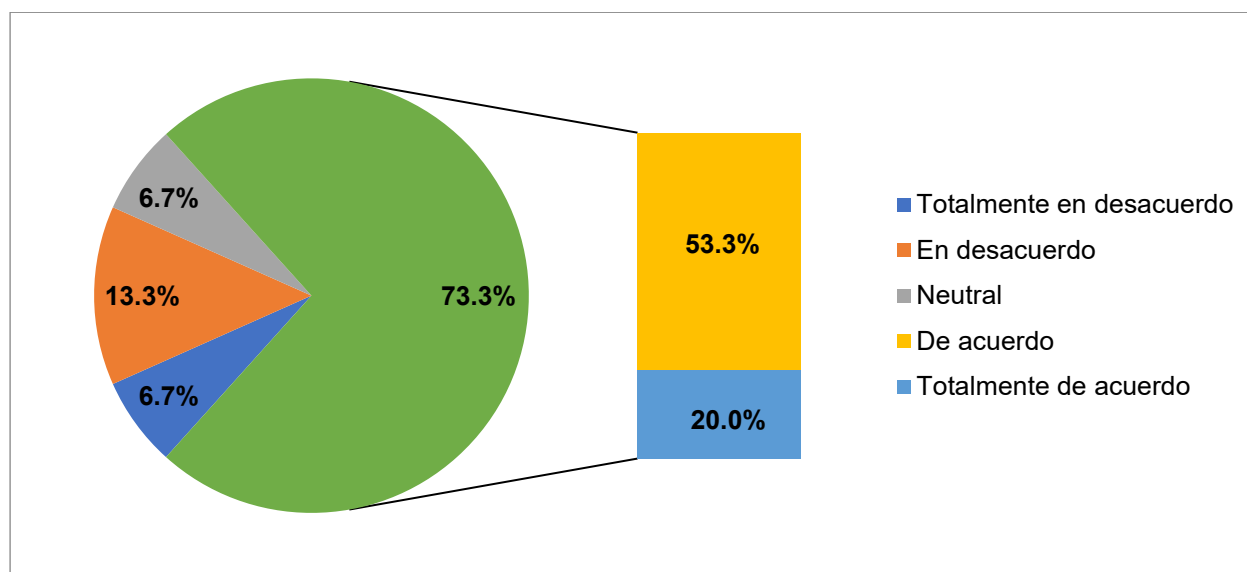
Fuente: Elaboración propia (2025)

Se visualiza que el 46.6% de las Mypes indican contar con lineamientos claros en estas áreas clave. El alto porcentaje de respuestas neutras o en desacuerdo revela una debilidad en los procedimientos internos sin enfoque sin procesos estandarizados lo que con lleva a la falta de información real en la adquisición de productos, lo que compromete la eficiencia financiera y limita la capacidad para optimizar márgenes de ganancia. Esto puede deberse a la falta de personal capacitado o a la gestión empírica, lo que limita el control sobre los gastos e impide optimizar los márgenes de rentabilidad.

6. Aplicamos procedimientos específicos en la gestión del recurso humano que contribuyen al incremento de las utilidades.

Gráfico 6

Aplicación de procedimientos en la gestión del recurso humano para incrementar utilidades.



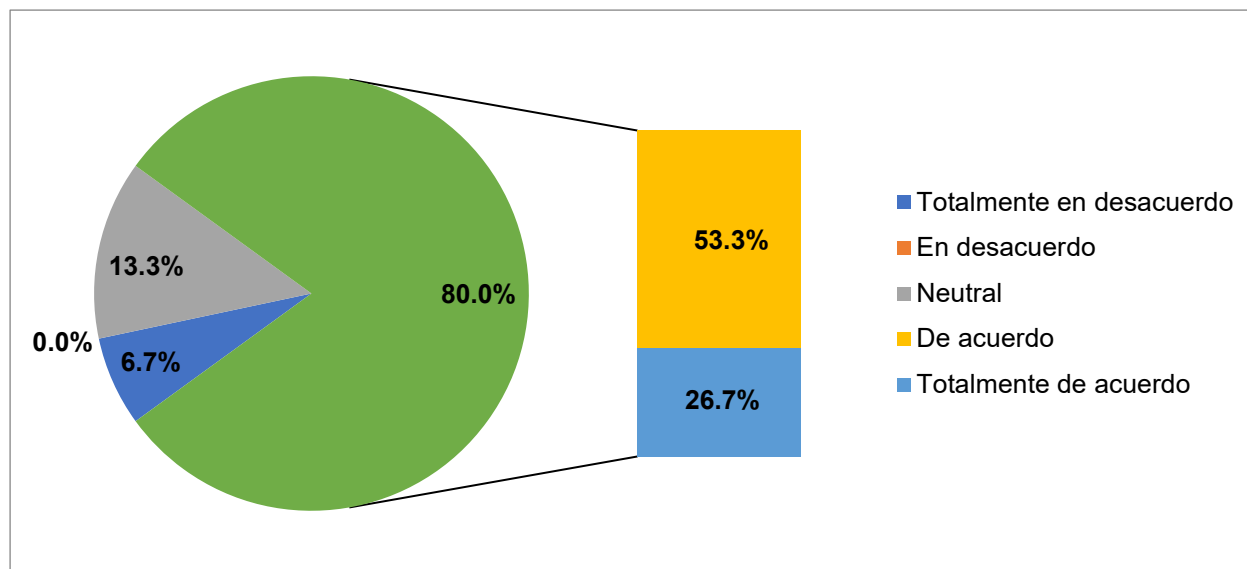
Fuente: Elaboración propia (2025)

Con un 73.3% de respuesta positiva, desglosadas entre la elección de acuerdo y totalmente de acuerdo, se observa una mayor estructuración en la gestión del talento humano. Esto implica que la profesionalización para establecer lineamientos en la adquisición del personal es vista como una inversión que aporta directamente a la rentabilidad, fortaleciendo los procesos financieros y operativos. No obstante, el porcentaje restante que se mantuvo neutral o en desacuerdo refleja que algunas MYPES aún no vinculan la gestión del talento con los resultados financieros, lo cual puede generar ineficiencias operativas y pérdida de productividad.

7. Se implementan medidas de control para reducir los costos operativos.

Gráfico 7

Implementación de medidas de control para reducir costos operativos.



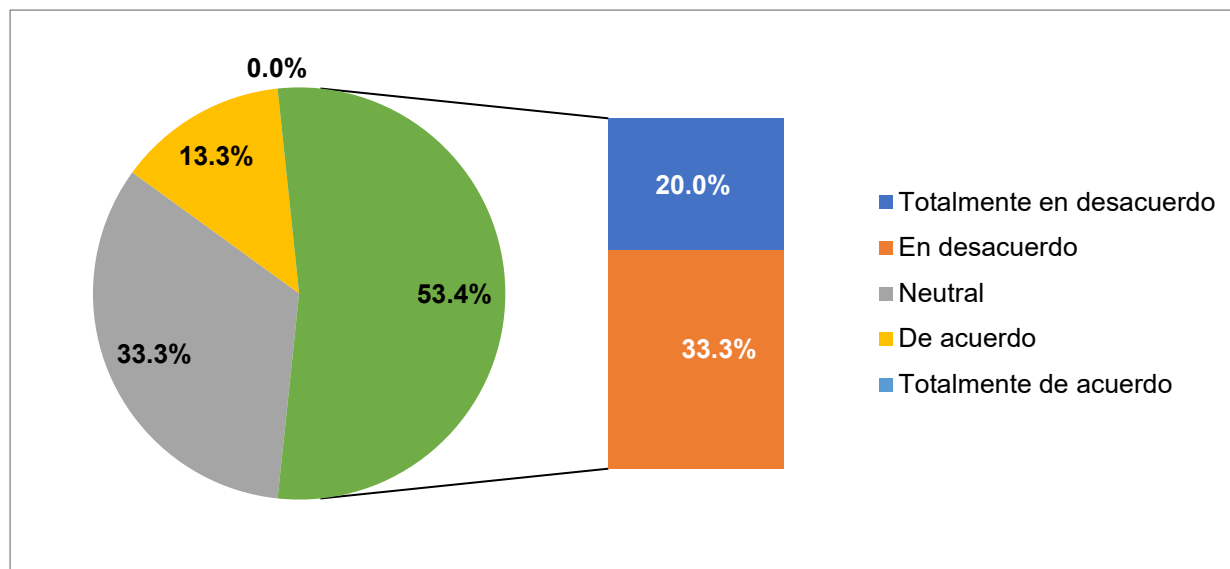
Fuente: Elaboración propia (2025)

Se logra interpretar que el 80% de las Mypes en la zona de San Miguel Centro, afirman aplicar medidas de control de costos, lo cual demuestra una conciencia generalizada sobre la necesidad de eficiencia. Este hallazgo sugiere que muchas MYPES han adoptado mecanismos básicos de ahorro, contribuyendo así a una mayor sostenibilidad financiera. Sin embargo, el 13.3% que se mantiene neutral y el 6.7% en desacuerdo refleja posibles carencias en la aplicación sistemática de estas medidas o desconocimiento de técnicas de control más avanzadas. Esto sugiere que, aunque hay esfuerzos por optimizar los recursos, aún existe un margen considerable para fortalecer la planificación y el monitoreo financiero.

8. Hemos recibido capacitaciones en gestión financiera en los últimos 24 meses.

Gráfico 8

Capacitaciones recibidas en gestión financiera durante los últimos 24 meses.



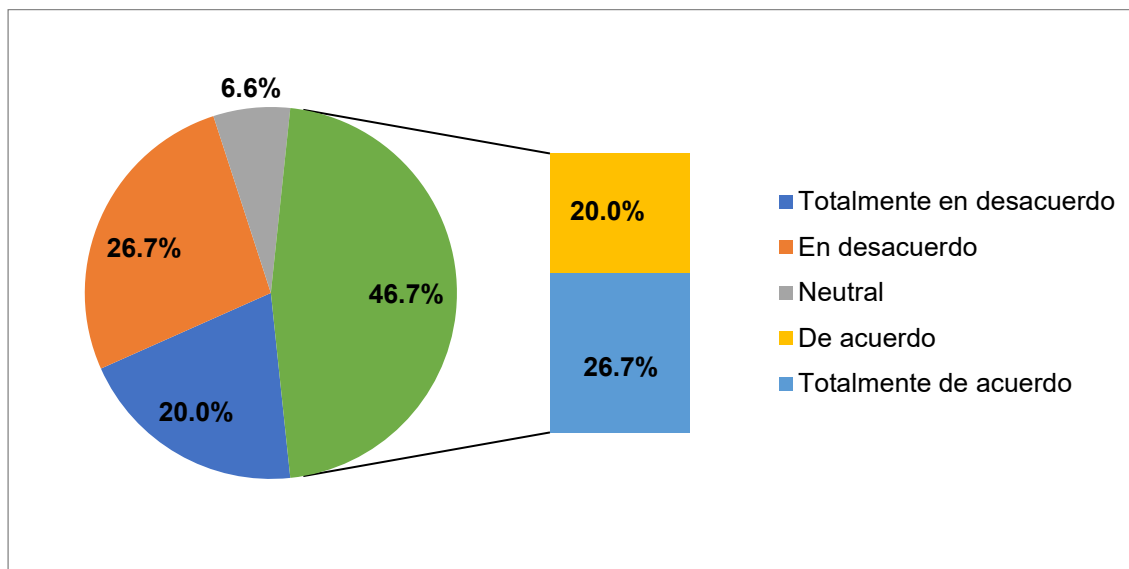
Fuente: Elaboración propia (2025)

La mayoría de Mypes como lo es el 53.4% manifestaron no haber recibido capacitaciones recientes, lo cual representa una grave limitación para la actualización de conocimientos financieros que pueden llevar a riesgos y morosidad en controles financieros como también la falta de solvencia y liquidez. Esto puede traducirse en decisiones poco técnicas, escaso aprovechamiento de herramientas disponibles y una débil capacidad para enfrentar escenarios cambiantes. El resto, que sí ha recibido formación o se mantiene neutral, evidencia una brecha en la oferta y acceso a programas formativos.

9. Utilizamos herramientas tecnológicas (como Excel, software de gestión) para tomar decisiones financieras.

Gráfico 9

Uso de herramientas tecnológicas para la toma de decisiones financieras.



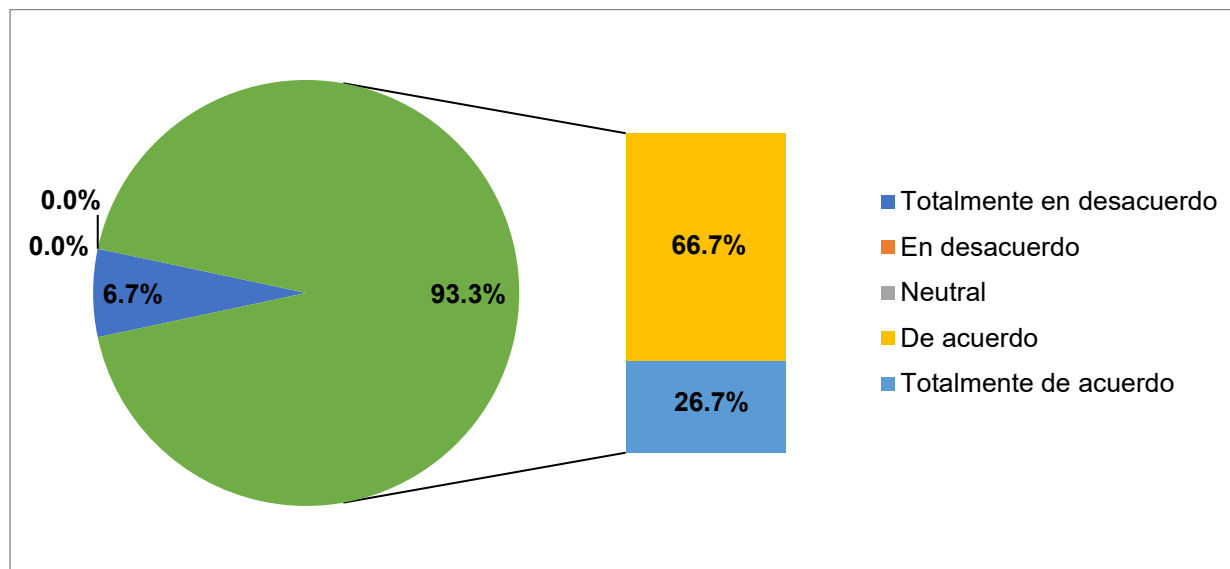
Fuente: Elaboración propia (2025)

Solo el 46.7% de los encuestados manifestó utilizar herramientas tecnológicas para la gestión financiera, lo que denota un nivel medio de adopción digital. El 53.3% restante, entre neutrales y en desacuerdo, refleja una brecha tecnológica significativa, derivada posiblemente de la falta de capacitación o de la resistencia al cambio. Esta situación limita la eficiencia, la automatización de procesos y la capacidad de análisis de información en tiempo real, afectando la competitividad empresarial.

10. Las decisiones financieras importantes se basan en análisis previos de ingresos, egresos y proyecciones.

Gráfico 10

Toma de decisiones financieras basadas en análisis de ingresos, egresos y proyecciones.



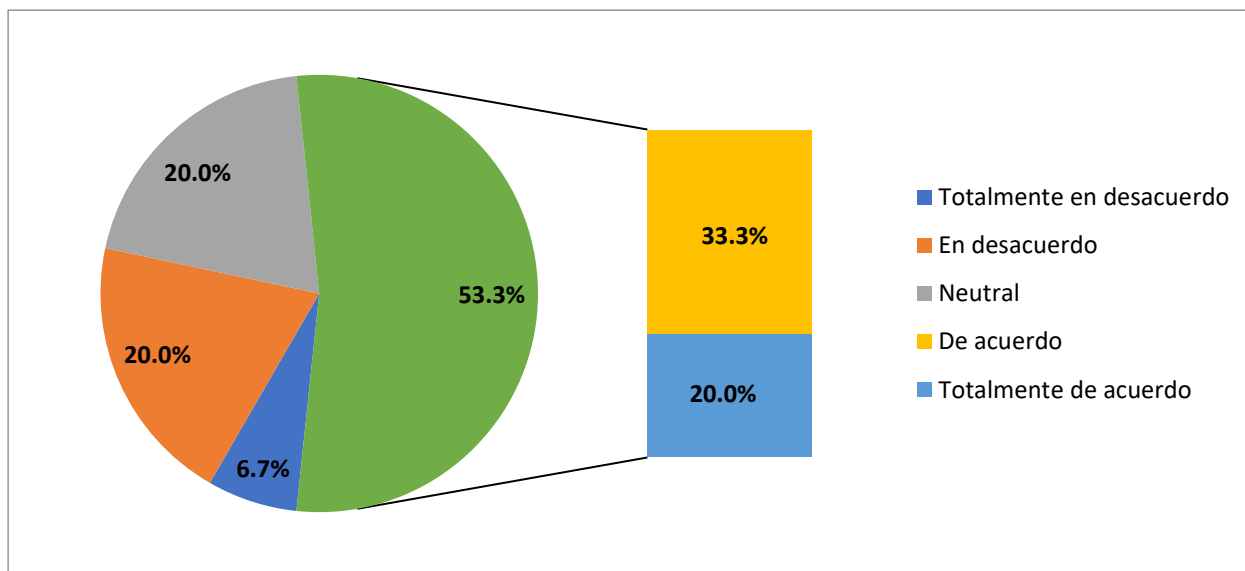
Fuente: Elaboración propia (2025)

En esta oportunidad la mayoría podría decirse ya que 93% asegura tomar decisiones con base en análisis previos, lo cual denota una práctica saludable de planificación financiera. Sin embargo, el pequeño porcentaje restante que se mantiene neutro o en desacuerdo puede deberse a la carencia de herramientas formales de evaluación o al desconocimiento en la interpretación de indicadores financieros. Este resultado sugiere que, aunque falte capacitación o software, muchas decisiones aún se fundamentan en criterios cuantitativos razonables.

11. Es fácil acceder a financiamiento para mejorar la competitividad

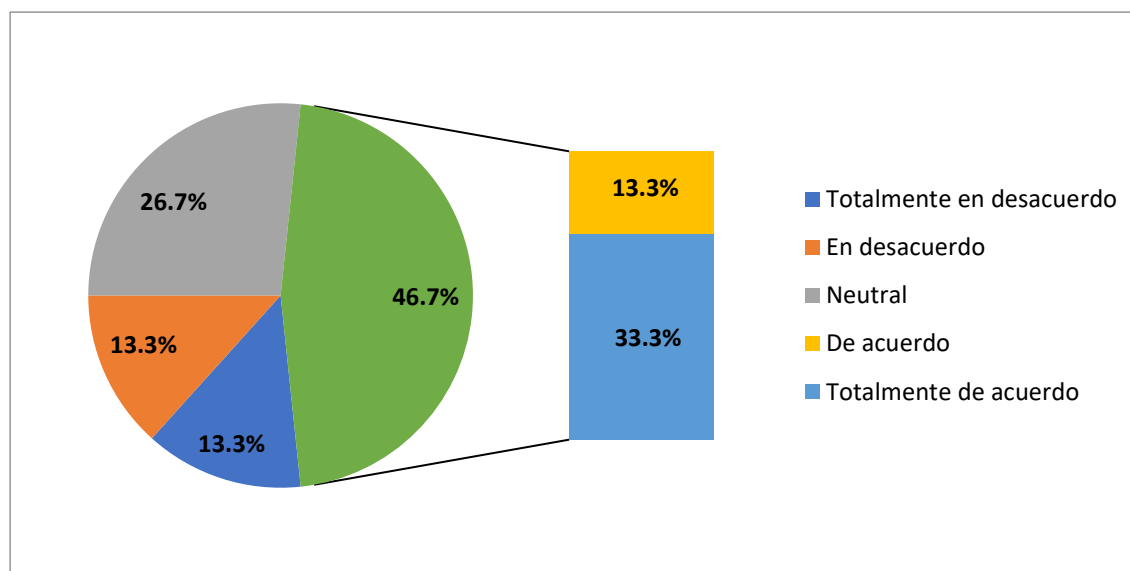
Gráfico 11

Percepción sobre la facilidad de acceso a financiamiento para mejorar la competitividad.



Fuente: Elaboración propia (2025)

Los resultados son más divididos porque el 53.3% está de acuerdo, mientras que un 33.3% permanece neutral o en desacuerdo. Esto indica que el acceso a financiamiento sigue siendo un desafío para muchas MYPES, ya sea por falta de información, requisitos estrictos o escasa vinculación con instituciones financieras no les permite poder desarrollarse como es debido. El grupo que no logra acceder al crédito formal suele depender de recursos propios, limitando su expansión y modernización.

12. La empresa invierte en herramientas innovadoras para mejorar su gestión financiera.**Gráfico 12***Inversión en herramientas innovadoras para la mejora de la gestión financiera*

Fuente: Elaboración propia (2025)

Teniendo un 46.6% confirma realizar este tipo de inversiones, lo que es una señal positiva. Sin embargo, el 36% de respuestas neutras o negativas muestra que muchas empresas aún no priorizan la innovación como parte de su estrategia de gestión financiera, posiblemente por falta de presupuesto o desconocimiento del retorno esperado.

4.1.1 Conclusión de los datos cuantitativos

El análisis gráfico de los resultados cuantitativos revela que, si bien las micro y pequeñas empresas (MYPES) de San Miguel Centro han adoptado ciertas prácticas positivas en gestión financiera, como la toma de decisiones basada en análisis previos y la implementación de controles de costos, persisten debilidades importantes que limitan su eficiencia y competitividad.

La mayoría de los encuestados reconoce que una buena gestión financiera mejora el desempeño empresarial, y una alta proporción afirma estar legalmente constituida y haber accedido a servicios financieros gracias a ello; sin embargo, aún existen barreras en el acceso efectivo al crédito, especialmente para aquellas empresas con escasa formación técnica o sin historial financiero consolidado. Además, más del 50% no ha recibido capacitación reciente en temas financieros y una proporción significativa no utiliza herramientas tecnológicas ni invierte en innovación, lo cual refleja una brecha formativa y digital que limita la toma de decisiones estratégicas.

En conjunto, las respuestas obtenidas permiten inferir que existe una demanda implícita de lineamientos técnicos y prácticos que orienten a los empresarios hacia una gestión más organizada y sostenible. Los indicadores de baja capacitación, escaso acceso al crédito, débil control presupuestario y limitado uso de herramientas financieras constituyen evidencias claras de la necesidad de contar con un modelo de gestión financiera contextualizado, que fortalezca las capacidades administrativas y tecnológicas de las MYPES, facilite su acceso a financiamiento y promueva una cultura de planificación, análisis y mejora continua en su funcionamiento.

4.2 Presentación de resultados cualitativos

El análisis cualitativo de esta investigación se desarrolló bajo un enfoque interpretativo, a partir de las respuestas obtenidas mediante la entrevista dirigida a la propietaria de una micro y pequeña empresa en la ciudad de San Miguel. Las unidades temáticas fueron codificadas y agrupadas en torno a los indicadores definidos, permitiendo identificar prácticas, desafíos y estrategias que influyen en la gestión financiera, la eficiencia operativa y la competitividad.

Indicador: Proceso de inscripción

Evidencia:

“Sí, está legalizada.”

Interpretación:

El entrevistado confirma que su empresa ha cumplido con los trámites legales necesarios para estar formalmente constituida. Esto indica conocimiento y ejecución del proceso de inscripción ante instituciones competentes, lo que valida que al menos parte de las MYPES comprenden y ejecutan adecuadamente los pasos de formalización.

Indicador: Instituciones de gobierno y otros

Evidencia:

“Por medio de haber inscrito el negocio, hice una hipoteca...”

Interpretación:

La respuesta refleja interacción con instituciones financieras y el uso de canales legales para obtener respaldo crediticio. La inscripción permitió al entrevistado gestionar un crédito

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES hipotecario, evidenciando que la relación con entes formales genera acceso a beneficios y oportunidades económicas.

Indicador: Formas y procedimientos

Evidencia:

“...hice una hipoteca y así puse el negocio... lo hice a corto plazo para no alargar los intereses.”

Interpretación:

El entrevistado no solo realizó el proceso de formalización, sino que también lo comprendió como una estrategia financiera para invertir con respaldo legal. Su elección de un crédito a corto plazo indica conocimiento de los procedimientos financieros y sus implicaciones.

Indicador: Capacidad de pago, historial crediticio y solvencia

Evidencia:

“Sé que va a ser mi casa algún día, por eso estoy luchando.”

“Pagué 4,000 dólares mensuales... eso me ayudó bastante.”

Interpretación:

Se demuestra capacidad para planificar pagos, gestionar deudas y mantener solvencia. Esto refuerza la hipótesis de que una MYPE formalizada y financieramente organizada puede ser considerada sujeto de crédito.

Indicador: Gestión de compras

Evidencia:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

“Hago las compras para la semana... gasto una caja de tomate diario, un saco de jalapeño me dura una semana.”

“Asigno actividades, pero yo llevo el control de todo.”

Interpretación:

Aunque de forma empírica, el entrevistado demuestra aplicar criterios de planificación y control semanal de compras. Estas prácticas permiten evitar desperdicios y asegurar el abastecimiento sin excesos, lo que contribuye al control de costos.

Indicador: Gestión de costos

Evidencia:

“Solo llevo anotado lo que gasto semanal.”

“Recibo producto por semana y me dejan crédito para la carne y el quesillo.”

Interpretación:

La empresa mantiene registros manuales básicos que permiten visualizar los egresos semanales. Aunque no se utiliza un sistema formal contable, existe una lógica de control financiero operativo que ayuda a tomar decisiones prácticas de ahorro.

Indicador: Gestión de recurso humano

Evidencia:

“Dejo horarios establecidos... hay dos turnos, tengo dos personas en la mañana hasta las 2 de la tarde.”

“Todas trabajan 8 horas... a las 6:30 pm todo debe estar listo.”

Interpretación:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

El entrevistado establece una estructura funcional basada en turnos, horarios definidos y responsabilidad compartida. Aunque no hay documentación formal, se evidencian prácticas que favorecen la eficiencia laboral y la continuidad operativa del negocio.

Indicador: Incremento de ingresos y reducción de costos*Evidencia:*

“Siento que lo hago más rápido... la gente anda precisa y me eligen porque no se tardan en ser despachados.”

“Tengo más volumen de venta por eso.”

Interpretación:

Se manifiesta un impacto directo de la organización operativa sobre las ventas. El entrevistado atribuye su mayor volumen de ingresos a la eficiencia en la atención y operación, lo cual valida que ciertas directrices prácticas, aunque informales, pueden traducirse en mayor rentabilidad.

Indicador: Equilibrio entre ingresos y costos*Evidencia:*

“Pagaba 2,000 dólares por alquiler, agua y luz... lo cambié por una cuota de crédito de 4,000 dólares, pero en seis años el local será mío.”

Interpretación:

Se evidencia un análisis de costo-beneficio, en el cual el entrevistado optó por sustituir un gasto recurrente (alquiler) por una inversión de largo plazo (propiedad), con beneficios proyectados a futuro. Esta decisión muestra un equilibrio estratégico entre egresos presentes e ingresos futuros esperados.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Indicador: Administración del capital de trabajo y conocimientos previos

Evidencia:

“Estudié bachillerato contable cuando estaba joven.”

“No hemos recibido capacitaciones.”

Interpretación:

El entrevistado no ha accedido a formación reciente, pero demuestra conocimientos contables básicos que ha aplicado de forma empírica en su gestión. Esto indica que los saberes previos, aunque limitados, han sido suficientes para organizar su flujo de trabajo y recursos financieros.

Indicador: Uso de herramientas tecnológicas

Evidencia:

“Todo lo llevo en la memoria... hago la evaluación semanal.”

“No uso ninguna herramienta digital.”

Interpretación:

No hay uso de tecnología para la toma de decisiones, lo que representa una limitación. Sin embargo, el entrevistado suple esta carencia con experiencia personal, control mental y evaluación frecuente del negocio, lo cual permite mantener cierta eficiencia aunque con riesgo de error o pérdida de información.

Indicador: Decisiones financieras, operativas y estratégicas

Evidencia:

“Decidí hacer el crédito a corto plazo para no alargar los intereses.”

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

“Ya en seis años la propiedad iba a ser mía... eso me ayudó bastante.”

Interpretación:

Se evidencia una toma de decisiones estratégicas basadas en criterios de rentabilidad y ahorro. El entrevistado evaluó la carga financiera y optó por una solución que, aunque más exigente a corto plazo, le garantiza beneficios patrimoniales a futuro. Esto confirma que, incluso sin herramientas sofisticadas, el conocimiento básico permite decisiones financieras razonadas.

4.2.1 Conclusión de los datos Cualitativos

El análisis cualitativo por indicadores demuestra que, aunque la empresa entrevistada no utiliza herramientas digitales ni ha recibido capacitación formal reciente, aplica principios básicos de gestión financiera en áreas como compras, costos, recurso humano y toma de decisiones. La formalización del negocio fue clave para acceder a crédito, lo que validó su estatus como sujeto financiero. Las decisiones estratégicas, como reemplazar un gasto de alquiler por una inversión en propiedad, reflejan un pensamiento financiero a mediano plazo. El uso empírico del conocimiento contable y la organización funcional permiten una operación eficiente, que ha contribuido a la competitividad del negocio. Estos hallazgos reafirman la necesidad de fortalecer la formación técnica y el acceso a herramientas prácticas como parte del modelo de gestión financiera que se propone para las MYPES de San Miguel Centro.

4.3 Discusión de los resultados

El análisis de los datos obtenidos, tanto cuantitativos como cualitativos, permitió contrastar las hipótesis planteadas y evidenciar la situación real de las micro y pequeñas empresas (MYPES) del municipio de San Miguel Centro en cuanto a su gestión financiera, eficiencia y competitividad. Los resultados reflejan una clara conciencia sobre la importancia de la gestión financiera en el desarrollo empresarial, aunque persisten brechas significativas en la aplicación práctica de los conocimientos y en la adopción de herramientas técnicas y tecnológicas.

Los hallazgos cuantitativos revelaron que el 86.7% de las MYPES reconoce la relevancia de la gestión financiera para su competitividad, lo cual valida la hipótesis general de la investigación. No obstante, esta valoración positiva no siempre se traduce en acciones concretas, pues solo el 46.7% utiliza herramientas tecnológicas para la toma de decisiones y más del 50% no ha recibido capacitación financiera reciente. Esta situación evidencia una brecha entre el conocimiento teórico y su implementación práctica, lo que limita la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta ante los desafíos del mercado. La falta de formación continua y de sistemas de información contable actualizados restringe la planificación, el control de costos y la proyección financiera.

Asimismo, los resultados indican que el 80% de las empresas se encuentra formalmente constituida, aunque muchas aún no completan los trámites necesarios ni cumplen con todas sus obligaciones fiscales. Esto confirma lo señalado en el marco teórico por Gitman y Zutter (2022), quienes sostienen que la formalización es un requisito esencial para acceder a financiamiento y fortalecer la estructura patrimonial. En concordancia con ello, las entrevistas cualitativas demostraron que la formalización permitió a algunas empresas acceder a créditos hipotecarios, lo que validó su estatus como sujetos financieros y facilitó decisiones de inversión más rentables, como la sustitución del alquiler por la adquisición de propiedad.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Por otra parte, los resultados muestran que el 93.3% de los empresarios toma decisiones basadas en análisis previos de ingresos, egresos y proyecciones, lo que sugiere la existencia de prácticas empíricas de planificación financiera. Sin embargo, la ausencia de metodologías estandarizadas y herramientas de control limita la precisión y sostenibilidad de estas decisiones. Este hallazgo coincide con lo planteado por Van Horne y Wachowicz (2020), quienes destacan la importancia de la administración del capital de trabajo y el flujo de efectivo como pilares para la estabilidad financiera de las empresas.

El análisis cualitativo complementó estos resultados al evidenciar que, aunque los empresarios aplican principios básicos de gestión financiera de forma intuitiva, carecen de una estructura formal que les permita medir la rentabilidad, controlar costos y evaluar riesgos con precisión. Las decisiones estratégicas observadas (como la elección de créditos a corto plazo o la reinversión de utilidades en activos propios) reflejan un pensamiento financiero orientado al crecimiento, pero aún limitado por la falta de capacitación técnica y herramientas de análisis financiero.

En conjunto, la discusión de los resultados confirma que las MYPES de San Miguel Centro presentan un potencial de desarrollo financiero sólido, sustentado en la experiencia y la visión emprendedora de sus propietarios, pero requieren fortalecer la formación técnica, la sistematización de procesos y el acceso a herramientas tecnológicas. De esta manera podrán transitar de una gestión empírica a una gestión estructurada y sostenible, orientada a la toma de decisiones informadas y a la maximización de sus resultados económicos. Esta conclusión justifica la pertinencia de la propuesta presentada en el capítulo siguiente: un modelo integral de gestión financiera diseñado para fortalecer la eficiencia y competitividad de las MYPES locales.

CAPITULO V: PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

5.1 Introducción

El presente capítulo constituye el principal propositivo de esta investigación. El modelo de gestión financiera propuesto surge como respuesta a las deficiencias identificadas en la administración económica de las micro y pequeñas empresas del municipio de San Miguel Centro. A partir del análisis realizado, se evidenció la necesidad de contar con una herramienta práctica y estructurada que oriente a los empresarios en la planificación, control y evaluación de sus recursos financieros, promoviendo así la eficiencia operativa y la sostenibilidad empresarial.

Este modelo integra componentes esenciales de formalización, gestión operativa y toma de decisiones financieras, permitiendo una administración integral que facilite el cumplimiento de objetivos, la optimización de recursos y el fortalecimiento de la competitividad en el entorno económico local.

5.1.1 Objetivo

Proporcionar un modelo de gestión financiera que promueva la eficiencia y competitividad de las micro y pequeñas empresas en la ciudad de San Miguel Centro.

5.1.2 Estructura del modelo propuesto

El modelo se estructura en tres componentes principales que corresponden de manera progresiva y reconociendo que las MYPES se encuentran en diferentes niveles de madurez organizacional. Cada componente incluye:

- Fundamentos conceptuales: Explicación de los principios que sustentan cada área.
- Procedimientos paso a paso: Instrucciones claras y prácticas para la implementación.
- Herramientas aplicables: Formatos, plantillas y ejemplos que facilitan la aplicación inmediata.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- Indicadores de seguimiento: Métricas para evaluar la efectividad de las prácticas implementadas.

5.2 Justificación del modelo de gestión financiera

Los resultados presentados en el Capítulo IV revelaron que, aunque el 86.7% de las MYPES de San Miguel Centro reconocen la importancia de la gestión financiera para su competitividad, enfrentan barreras significativas que limitan su capacidad para implementar prácticas sistemáticas y profesionales.

Las principales necesidades identificadas son:

Formalización completa: Aunque el 80% de las empresas está legalmente constituida, persiste un 20% en la informalidad, y muchas empresas formalizadas no han completado todos los trámites necesarios o no cumplen con todas sus obligaciones. Esto limita su acceso a financiamiento, las expone a multas y restringe su potencial de crecimiento.

Sistematización de procesos: Solo el 46.7% cuenta con directrices definidas para áreas críticas como compras y costos, a pesar de que el 80% implementa controles. Esto indica que muchas prácticas son informales, reactivas y basadas en la experiencia personal, lo cual limita la eficiencia y dificulta el escalamiento del negocio.

Capacitación y herramientas: El 53.3% no ha recibido capacitación en gestión financiera en los últimos 24 meses, y solo el 46.7% utiliza herramientas tecnológicas para la toma de decisiones. Esta brecha formativa y tecnológica impide que las empresas aprovechen plenamente su potencial y tomen decisiones estratégicas fundamentadas.

Acceso efectivo al financiamiento: Aunque el 73.3% ha accedido a financiamiento, el 26.7% restante enfrenta barreras, y el 46.7% considera que no es fácil acceder a crédito para mejorar la competitividad. Esto limita las posibilidades de inversión, expansión y modernización.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Traducir conocimiento en práctica: Existe una desconexión entre el reconocimiento del valor de la gestión financiera y su implementación sistemática. Las MYPES necesitan orientación práctica que les permita cerrar esta brecha.

5.2.1 Fundamentación Teórica

El modelo propuesto se fundamenta en los principios de gestión financiera establecidos por autores reconocidos:

Gitman y Zutter (2022) sostienen que la gestión financiera efectiva se traduce en ventajas competitivas sostenibles. El modelo incorpora sus principios de maximización del valor, gestión del riesgo y toma de decisiones basada en análisis financiero.

Van Horne y Wachowicz (2020) enfatizan la importancia de la administración del capital de trabajo y la gestión del flujo de efectivo para la supervivencia de las empresas. El modelo integra herramientas prácticas para la planificación y control del efectivo, reconociendo que la liquidez es crítica para las MYPES.

Ross, Westerfield y Jordan (2021) destacan que el análisis financiero proporciona información esencial para decisiones estratégicas. El modelo incluye razones financieras simplificadas y adaptadas al contexto de las MYPES, permitiendo evaluación continua del desempeño.

Brigham y Ehrhardt (2022) señalan que la profesionalización de la gestión, incluyendo el talento humano, mejora la eficiencia operativa y reduce costos. El modelo incorpora directrices para la gestión del recurso humano adaptadas a la realidad de las MYPES.

5.2.2 Viabilidad

El modelo es viable porque:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- 1) Parte de la realidad actual: No propone transformaciones radicales que excedan los recursos de las MYPES, sino mejoras incrementales sobre prácticas existentes.
- 2) Utiliza recursos accesibles: Las herramientas propuestas son de bajo costo o gratuitas (Excel, formatos simples, registros manuales), y la capacitación puede obtenerse a través de instituciones públicas como INCAF¹³ y CONAMYPE¹⁴.
- 3) Es progresivo: Permite que cada empresa avance a su propio ritmo, comenzando por lo esencial y agregando complejidad conforme desarrolla capacidades.
- 4) Responde a necesidades reales: El modelo no es teórico ni abstracto, sino que aborda problemas concretos identificados en el diagnóstico, con soluciones prácticas y aplicables.

5.2.3 Impacto esperado

La implementación del modelo permitirá a las MYPES:

A nivel de formalización:

- Completar todos los trámites de formalización de la entidad.
- Cumplir con obligaciones tributarias y laborales.
- Acceder a financiamiento formal en mejores condiciones.
- Evitar multas y sanciones.
- Mejorar su imagen ante clientes, proveedores e instituciones.

A nivel operativo:

- Optimizar el uso de recursos (efectivo, inventarios, personal).
- Reducir costos innecesarios y desperdicios.
- Mejorar la eficiencia en compras y gestión de proveedores.

¹³ INCAF: Instituto Nacional de Capacitación y Formación

¹⁴ CONAMYPE: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- Incrementar la productividad del recurso humano.
- Maximizar márgenes de ganancia.

A nivel estratégico:

- Tomar decisiones basadas en información financiera real.
- Planificar el crecimiento de manera sostenible.
- Identificar oportunidades de mejora y expansión.
- Construir ventajas competitivas duraderas.
- Asegurar la supervivencia y prosperidad a largo plazo.

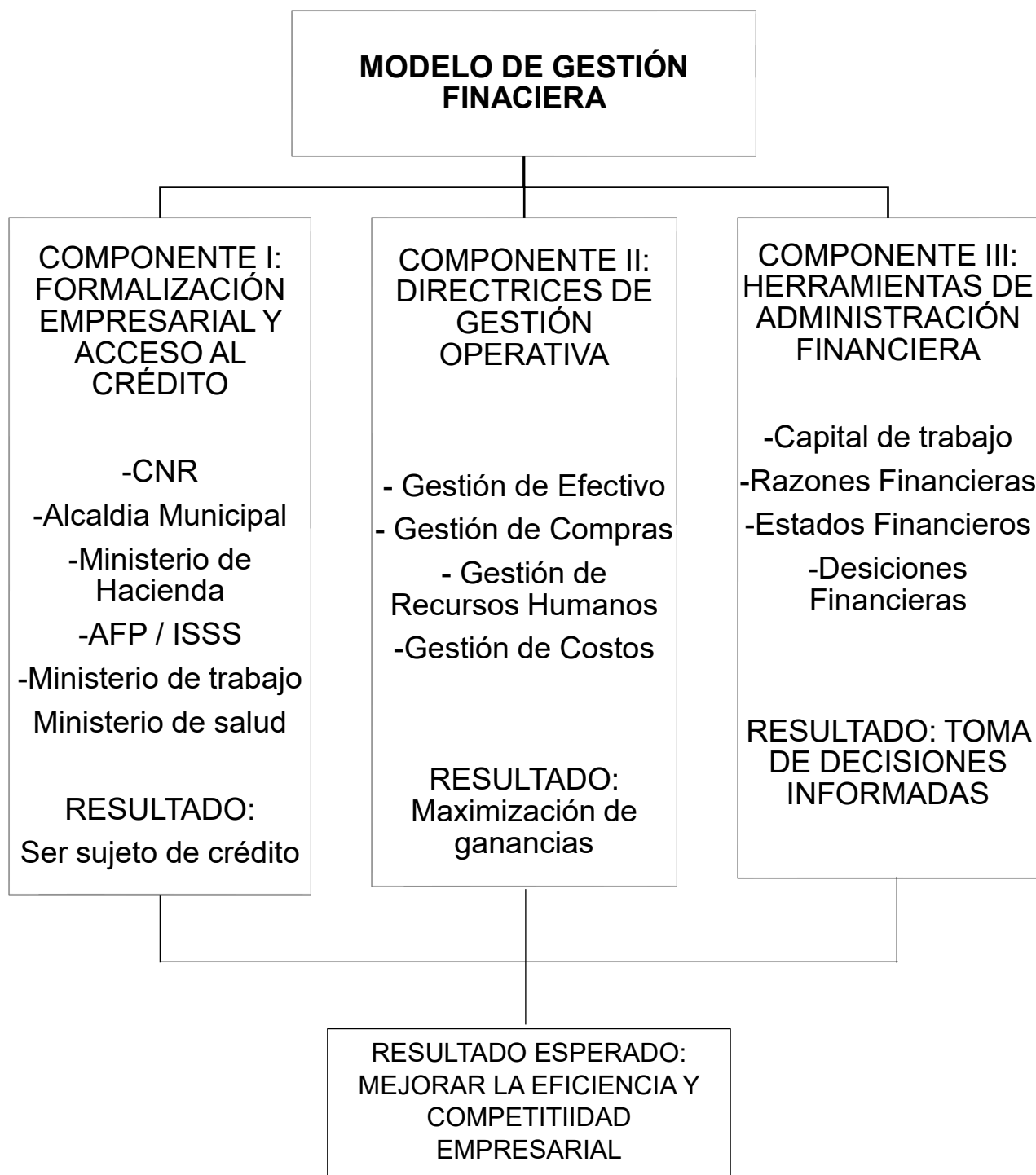
A nivel sectorial:

- Contribuir a la formalización del sector MYPE en San Miguel Centro.
- Mejorar la competitividad del ecosistema empresarial local.
- Generar empleo de calidad y estable.
- Fortalecer la economía local.

5.3 Representación gráfica del modelo de gestión financiera

Figura 4

Estructura del modelo de gestión financiera



5.4 COMPONENTE I: FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL Y ACCESO A CRÉDITO

Este componente responde a los resultados del diagnóstico los cuales revelaron que, aunque el 80% de las MYPES está legalmente constituida, persiste un 20% en la informalidad, y un 26.7% de las empresas formalizadas no ha logrado acceder a financiamiento. Este componente proporciona una guía completa para superar estas barreras.

5.4.1 Importancia de la Formalización.

La formalización empresarial es el primer paso fundamental para la gestión financiera profesional. Una empresa formalizada:

- ✓ Accede a financiamiento formal: Puede solicitar créditos bancarios con tasas de interés competitivas.
- ✓ Evita sanciones y multas: Cumple con las obligaciones legales y tributarias.
- ✓ Genera confianza: Mejora su imagen ante clientes, proveedores e inversionistas.
- ✓ Protege al propietario: Separa el patrimonio personal del empresarial.
- ✓ Facilita el crecimiento: Puede participar en licitaciones, exportar y establecer alianzas comerciales.

Como se evidenció en la entrevista cualitativa, la formalización permitió a la empresaria acceder a un crédito hipotecario que le facilitó la adquisición de su local comercial, transformando un gasto recurrente (alquiler) en una inversión patrimonial.

5.4.2 Proceso de Formalización: Pasos, Instituciones y Procedimientos

El proceso de formalización en El Salvador involucra varias instituciones gubernamentales. A continuación, se presenta una guía paso a paso, actualizada para 2025

PASO 1: Centro Nacional de Registros (CNR)

Objetivo: Inscribir la empresa y obtener personalidad jurídica.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Procedimiento:

En el caso de las personas naturales de acuerdo con el Art.2 del código de comercio menciona lo siguiente, "Son Comerciantes:

1. Las personas naturales titulares de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales.
2. Las sociedades que se llaman comerciantes sociales.

Requisitos de las personas naturales:

Según el Código de Comercio, pueden ejercer el comercio:

- Personas naturales capaces según el Código Civil (mayores de edad)

Código de comercio

- Mayores de 18 años habilitados de edad.
- Mayores de 18 con autorización de padres/tutor mediante escritura pública.
- Mayores de 18 con autorización judicial.

Además, se tiene que proceder con la inscripción en el Registro de Comercio para obtener matrícula.

Obligaciones contables de personas naturales

Art. 435: Todo comerciante debe llevar contabilidad organizada y con registros obligatorios:

- Estados financieros
- Libro Diario
- Libro Mayor

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- Otros registros necesarios

Si el comerciante tiene activo inferior a \$12,000

Art. 437 y Art. 452:

Puede llevar la contabilidad por sí mismo. Debe llevar un solo libro encuadernado donde registre:

- Gastos
- Compras
- Ventas
- Operaciones al contado y al crédito
- Debe elaborar un balance general anual con activo y pasivo.

Si el comerciante tiene activo igual o superior a \$12,000

Art. 18:

- Debe llevar contabilidad por medio de contador autorizado, bachiller en comercio o tenedor de libros
- Requisitos para la constitución de Sociedad anónima.

La persona natural no se constituye por escritura, así que NO paga inscripción de escritura, solo paga matrícula según su activo.

Concepto	Costo
Matrícula	Según tabla: mínimo \$91.43
Inscripción de firma o negocio	Incluido como parte del arancel de matrícula
Escritura	No aplica

Sociedad Anónima (S.A.): Obligaciones y Requisitos

Requisitos de constitución

Art. 192 del código de comercio establece:

- Capital mínimo: \$2,000
- Debe estar totalmente suscrito.
- Debe pagarse al menos el 5% en efectivo por cada acción.
- Pago de arancel \$17.14

Información contable obligatoria. Las S.A. son comerciantes sociales, por lo que aplican:

- Contabilidad formal (diario, mayor, estados financieros) según lo establecido por el Art. 435 del código de comercio.
- Libros autorizados por auditor externo, lo estipulado en el Art. 438 Cod. Com.
- Depósito anual de estados financieros establecido en el Art. 411 Cod. Com.

Costo de constitución de una Sociedad Anónima.

El costo no está en el Código de Comercio, sino en la Ley del Registro de Comercio. Costos generalmente aplicados en El Salvador:

Concepto	Monto aproximado
Inscripción de escritura sociedad (Cap. \$2,000.00)	\$11.43 (20 x \$0.57)
Matricula de comercio	\$91.43
Nombramiento de auditor	\$5.71 cada uno
Escritura notarial	\$150–\$1,300 (según notario)

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Datos sobre escritura y matrícula que son requisitos para la constitución de una SA

Concepto	Costo Legal
Matrícula	Desde \$91.43 según activo
Escritura de constitución	\$0.57 por cada \$100 del capital social
Nombramiento de administrador/auditor	\$5.71 cada uno

Requisitos para la Sociedad por acción simplificada

Art. 305-B.- Las sociedades por acciones simplificadas se constituirán exclusivamente por los formularios proporcionados por el Registro de Comercio para tal efecto, debiendo cumplir dicho formulario con los siguientes requisitos:

- I. Denominación. La denominación de la sociedad por acciones simplificada se formará libremente, debiendo ir inmediatamente seguida de la indicación "Sociedad por Acciones Simplificada" o su abreviatura "S.A.S.", y ser distinta a la de cualquier otra sociedad existente. La omisión de esta mención hará responsables ilimitada y solidariamente a los administradores o representantes de la sociedad, por los actos que celebren en esas condiciones.
- II. Duración. En caso de que no se establezca una duración expresa se entenderá que es de duración indeterminada.
- III. Domicilio social. Se deberá indicar el municipio y departamento en donde establece su domicilio. En caso de que no se establezca un domicilio social se entenderá que es el municipio de San Salvador Centro, Departamento de San Salvador.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- IV. Finalidad social. En caso no se establezca una finalidad específica se entenderá que pueden realizar cualquier actividad lícita.
- V. Capital social suscrito al cien por ciento y cuando la sociedad se someta al régimen de capital variable, se deberá indicar el mínimo.
- VI. Número de acciones en las cuales se dividirá el capital social y deberán ser múltiplos de un dólar de los Estados Unidos de América.
- VII. Declaración del importe del capital a pagarse, en caso se conviniera pago al momento de constituirse, con expresión de lo que cada accionista aporte y bajo que título, debiendo relacionarse la forma en que se efectuará el pago, en todo caso la forma y plazo en que se pagará dicho capital suscrito.
- VIII. Información del o los accionistas. En caso de que estos sean personas naturales se deberá relacionar el nombre, nacionalidad, domicilio, profesión u oficio, así como el tipo de documento de identidad. En caso de ser persona jurídica la denominación o razón social, tipo de persona jurídica; nacionalidad y domicilio.
- IX. Firma de los accionistas de la Sociedad que se constituye, o bien, de sus representantes legales, ejecutores especiales o apoderados. En caso de firmar de manera electrónica, deberá utilizar Firma Electrónica Certificada.
- X. El régimen de administración y el detalle de los administradores, con especificación de sus cargos, facultades, obligaciones individuales y período de sus funciones, en caso no se determinará ésta última será de forma indefinida.
- XI. Manera de hacer la distribución de utilidades y, en su caso, la aplicación de pérdidas, entre los accionistas.
- XII. Modo de constituir reservas.
- XIII. Declaración jurada de veracidad de la información proporcionada.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

XIV. Cualquiera otra disposición que los socios o accionistas consideren pertinente y que no fuere en contrario a lo dispuesto por este Código y las leyes de la República de El Salvador.

Art. 305-P.- No será obligatorio el nombramiento de un auditor interno, externo o consejo de vigilancia para aquellas sociedades por acciones simplificadas consideradas como microempresarios de acuerdo con la legislación vigente. En caso de que las sociedades por acciones simplificadas excedan en razón de su cuantía a la clasificación de microempresario que establece la ley, quedarán obligadas al nombramiento antes indicado para el ejercicio en el cual se excedió, así como en los siguientes, a fin de incluir el dictamen de auditor externo en los estados financieros que se depositan en el Registro de Comercio.

Las sociedades por acciones simplificadas con activo inferior a los doce mil dólares de los Estados Unidos de América llevarán la contabilidad por sí mismos o por personas de su nombramiento. Sin embargo, las sociedades cuyo activo en giro sea igual o superior a doce mil dólares de los Estados Unidos de América están obligados a llevar su contabilidad por medio de contadores públicos autorizados de conformidad con la legislación vigente, los estados financieros deberán ser suscritos únicamente por el Representante Legal y el contador público correspondiente, a menos que se encuentre obligada al nombramiento de auditor externo, en cuyo caso deberá suscribirlos igualmente.

Características principales

- Puede constituirse por una sola persona (sociedad unipersonal).
- Capital mínimo: \$1.00
- Se constituye mediante formulario electrónico.
- Trámite rápido y simplificado en 48 horas
- La primer matricula es gratis
- El primer año están exentos de pago

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- No requiere auditor externo

Obligaciones contables de la SAS

La ley especial establece que las SAS deben:

- Llevar contabilidad formal, igual que las sociedades anónimas.
- Depositar estados financieros anuales con dictamen cuando aplique (si superan umbrales de ingresos según normativa tributaria).

Costo de constitución de una SAS

Según la Ley Especial:

Concepto	Monto
Constitución vía formulario electrónico	\$00.00 (hasta 31/12/2026)
Lo cual incluye inscripción y matrícula de comercio	

SAS está regulada por la **Ley Especial de Sociedades por Acciones Simplificadas (Decreto 1006, 2020)** y por acuerdos del CNR.

1. Costo de matrícula

Exonerada en la **primera inscripción** (según reformas vigentes del CNR para impulsar la SAS).

2. Constitución (dos modalidades)

Modalidad	Costo
Constitución por formulario electrónico del CNR	\$50.00 (tarifa fija establecida por CNR)

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Modalidad	Costo
Constitución mediante escritura pública	Igual que cualquier sociedad → \$0.57 por cada \$100 de capital

1. Definir el tipo de sociedad:

- Persona Natural: Para negocios individuales pequeños. Más simple, pero con responsabilidad ilimitada.
- Sociedad Anónima (S.A.): Para empresas con varios socios. Responsabilidad limitada al capital aportado.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.): Alternativa intermedia, adecuada para MYPES familiares.
- Sociedad Anónima Simplificada (S.A.S): Para negocios pequeños unipersonales.

2. Elaborar la escritura de constitución:

Contratar un abogado o notario.

Incluir: nombre de la empresa, objeto social, capital social, domicilio, representante legal, distribución de acciones.

Costo aproximado: \$150-\$300 dependiendo del notario

3. Inscribir la escritura en el Registro de Comercio:

Presentar la escritura original y copia.

Pagar derechos de inscripción (aproximadamente \$100-\$200 según el capital social).

Tiempo de trámite: 5-10 días hábiles.

4. Obtener el Número de Identificación Tributaria (NIT):

Inscripción inicial: El trámite para obtener el NIT para una empresa tiene un costo de \$2.00.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Reposición del NIT: Si necesita reponer su NIT, el costo puede ser de hasta \$6.00, según precios de 2021.

Se tramita simultáneamente en el CNR.

Es el identificador fiscal de la empresa.

Documentos requeridos:

DUI y NIT del representante legal

Escritura de constitución

Comprobante de pago de derechos

Costo total estimado: \$250-\$1,500 Tiempo total: 10-15 días hábiles

PASO 2: Ministerio de Hacienda

Objetivo: Inscribirse como contribuyente y obtener autorización para emitir documentos fiscales.

Según las leyes de El Salvador los requisitos para obtener la tarjeta de IVA son los siguientes según el tipo de organización que los solicita y las leyes que lo respaldan son las siguientes.

- Código Tributario de El Salvador
- Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (LIVA)
- Normativa y lineamientos de la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) del Ministerio de Hacienda.

Quienes están obligados a solicitar la tarjeta de IVA

Conforme a los **Arts. 114 al 119 del Código Tributario y Arts. 63 y 64 de la LIVA:**

- **Toda persona natural que realice actividades comerciales o profesionales con habitualidad.**

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- **Toda sociedad mercantil inscrita en el Registro de Comercio.**
- **Cualquier persona o entidad que supere el límite de ingresos de \$5,714.29 al año** (equivalente a 4 salarios mínimos urbanos × 12).
- **Todos los que emiten Comprobantes Fiscales (CF).**

A continuación, se detallan los requisitos para personas naturales

Documentos obligatorios

- 1) DUI original y copia.
- 2) NIT original y copia.
- 3) Recibo de agua, luz o estado de cuenta bancario del local o domicilio fiscal (para validar el domicilio tributario).
- 4) Contrato de arrendamiento (si el local es alquilado).
- 5) Escritura de propiedad (si el local es propio).
- 6) Matrícula de Comercio vigente (emitida por el CNR).
- 7) Balance inicial firmado por Contador
 - a. obligatorio si supera \$12,000 en activos o si constituirá giro formal.
- 8) Formulario F210 o su equivalente digital (Registro IVA).

SOCIEDADES MERCANTILES (todas las sociedades del Código + SAS)

Esto incluye:

- Sociedad Anónima (S.A.)
- Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- Sociedad Colectiva
- Sociedad en Comandita Simple / por Acciones
- Sociedad de Capital Variable
- **Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)**

Documentos obligatorios según DGII, Código Tributario y Ley SAS

1. **NIT de la sociedad (ya inscrita en MH).**
2. **NIT y DUI del Representante Legal.**
3. **Escritura pública de constitución** e inscripción en el CNR.
4. **Credencial vigente del Representante Legal** (nombramiento).
5. **Matrícula de Comercio vigente.**
6. **Balance de apertura firmado por Contador Público Autorizado.**
7. **Estado del capital pagado** (si la ley del tipo societario lo exige).
8. **Comprobante de domicilio fiscal:**
 - contrato de arrendamiento,
 - recibo de servicios,
 - escritura de propiedad.
9. **Licencia municipal** (cuando aplique por el tipo de negocio).
10. **Formulario F210 (o su equivalente en línea)** para registro IVA.

Procedimiento: Inscripción en el Registro de Contribuyentes:

Presentarse en la oficina del Ministerio de Hacienda.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Llenar formulario F-210 (Inscripción de IVA) si aplica.

Régimen Simple: Para pequeños contribuyentes con ingresos menores. Pago de cuota fija mensual.

1. Solicitar autorización para emitir documentos fiscales: Antes de la reforma tributaria donde se requerían documentos para la emisión de las transacciones de venta de las empresa, se requería hacer la solicitud de autorización de correlativos. Dicho eso, tras la reforma tributaria, se requiere actualmente la emisión de Documento Tributario Electrónico, con el cual, si esta emite hasta 500 documentos en el mes, puede usar el sistema que proporciona la Administración Tributaria. Pero si esta emite mas de 500 DTE en el mes, la empresa deberá adquirir sistema informático que sirva para la emisión de DTE, este programa debe de cumplir con todos los requerimientos establecidos por la ley y los instructivos emitidos por la Administración Tributaria.

Los documentos a emitir siguen siendo los mismos: Facturas, comprobantes de crédito fiscal (CCF), notas de crédito, débito y otros.

Pueden ser físicos o electrónicos (recomendado: factura electrónica).

Documentos requeridos:

- Escritura de constitución inscrita
- NIT de la empresa
- Tarjeta de IVA
- Licencia municipal
- DUI del representante legal
- Comprobante de domicilio

Costo: Gratuito (solo costos de impresión de documentos fiscales si son físicos)

Tiempo: 3-5 días hábiles

PASO 3: Alcaldía Municipal

Objetivo: Obtener el permiso de operación municipal.

Procedimiento:

1. Solicitar la Licencia Municipal:

Presentarse en la Alcaldía del municipio donde operará la empresa.

Llenar formulario de solicitud.

2. Presentar documentación:

Escritura de constitución inscrita

NIT de la empresa

Tarjeta de contribuyente por la actividad económica

DUI del representante legal

Contrato de arrendamiento o escritura del local (comprobante de domicilio)

Croquis de ubicación

3. Inspección municipal:

Un inspector visitará el local para verificar condiciones de operación.

Verificará cumplimiento de normas de seguridad, higiene y zonificación.

4. Pago de la licencia:

El monto varía según el municipio y el tipo de actividad.

En San Miguel: aproximadamente \$50-\$200 anuales.

Costo estimado: \$50-\$200 anual Tiempo: 5-10 días hábiles

PASO 4: Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC/ONEC)

Presentar la Constancia de Actualización Estadística emitida por la Dirección General de Estadísticas y Censos. Este requisito debe cumplirse todos los años, previo a la renovación de la matrícula comercial, conforme a las obligaciones establecidas para los comerciantes y sociedades en El Salvador.

El artículo 63 de la Ley de Registro de Comercio regula el trámite de registro de matrícula de empresa mercantil y su renovación anual, así como los aranceles correspondientes.

El artículo 64 de la misma ley establece el período en que debe presentarse la renovación anual y mes de cumpleaños para persona natural, o mes en que se inscribió la escritura pública en el Registro para persona jurídica, así como los recargos en caso de retraso.

Objetivo: Registrar la empresa en el directorio nacional de empresas.

Procedimiento:

1. Inscripción en línea:

Ingresar al portal de ONEC (Oficina Nacional de Estadísticas y Censos).

Llenar formulario con datos de la empresa: actividad económica, número de empleados, ubicación.

2. Obtener el código de actividad económica:

De acuerdo con la **Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)**, toda persona natural o sociedad debe seleccionar el código que corresponda a la actividad económica principal que desarrollará. Este código es indispensable para trámites posteriores ante el Ministerio de Hacienda, Registro de Comercio y otras instituciones públicas.

Rangos de pago según el monto del activo declarado

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

El trámite de asignación o actualización del código de actividad económica ante el Ministerio de Hacienda está sujeto al pago del impuesto anual según el **artículo 58 del Código Tributario de El Salvador**, que establece los siguientes rangos:

Activo Total Declarado	Monto a Pagar
De \$2,000.01 a \$57,142.86	\$35.00
De \$57,142.87 a \$142,857.14	\$75.00
De \$142,857.15 a \$285,714.28	\$150.00
De \$285,714.29 a \$571,428.57	\$300.00
De \$571,428.58 a \$1,142,857.14	\$500.00
Más de \$1,142,857.15	\$1,500.00

Costo: Gratuito Tiempo: 1-2 días hábiles

PASO 5: Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) y Administradora de Fondos de Pensiones (AFP)

Objetivo: Inscribir a los empleados en el sistema de seguridad social.

Procedimiento para ISSS:

1. Inscripción del patrono:

Presentarse en la oficina del ISSS con la documentación de la empresa.

Llenar formulario de inscripción patronal.

Fundamento: Art. 10, 11 y 12 de la Ley del Seguro Social y normativas del ISSS.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

El trámite se realiza por primera vez cuando la empresa contrata a su primer empleado, y el objetivo es obtener el Número Patronal ISSS, indispensable para cotizaciones de salud y para activar el registro de AFP.

Requisitos para la persona natural.

Para inscribir a un patrono **persona natural**, el ISSS solicita:

Documentación obligatoria

- DUI del propietario (original y copia).
- NIT del propietario.
- NRC (Número de Registro de Contribuyente) del negocio.
- Número de IVA (si aplica).
- Balance general inicial o declaración jurada de capital (según Código Tributario).
- Escritura o Constancia de Matrícula de Empresa emitida por el Centro Nacional de Registros.
- Contrato o recibo de arrendamiento del local, o comprobante de domicilio comercial.
- Formulario de Inscripción Patronal del ISSS.

Requisitos para sociedades.

Para sociedades, los requisitos incluyen:

Documentación obligatoria

- Escritura de Constitución debidamente inscrita en el Registro de Comercio.
- Credencial vigente del representante legal.
- DUI y NIT del representante legal.
- NIT de la sociedad.
- NRC de la sociedad.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- Número de IVA de la empresa.
- Balance de apertura o balance inicial, sellado por contador registrado.
- Comprobante de domicilio fiscal o comercial.
- Recibo de arrendamiento o escritura del local.
- Formulario de Inscripción Patronal ISSS firmado por el representante legal.

El ISSS asigna un **Número Patronal ISSS** correspondiente a la sociedad.

Con este número, la empresa se registra en la **AFP seleccionada** (Confía o Crecer).

La AFP asigna:

- Número Patronal AFP.
- Usuario y contraseña para presentar la Planilla Única.

Registro patronal en AFP (CONFÍA O CRECER)

Fundamento: Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP).

Una vez obtenido el Número Patronal del ISSS, se realiza el registro en la AFP.

Requisitos generales (para persona natural y sociedades)

1. Copia del Número Patronal ISSS.
2. DUI y NIT del patrono o representante legal.
3. Escritura de constitución (si es sociedad).
4. NRC y NIT del negocio o empresa.
5. Formulario de Registro Patronal AFP.

Resultado de la realización de este proceso termina con

- Se asigna un Número Patronal AFP.
- Se habilita la Planilla Única (ISSS + AFP).

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Posterior al proceso de registro patronal:

El patrono recibe:

- **Usuario**
- **Contraseña**

Acceso al sistema en línea del ISSS y AFP para:

- Ingresar planillas.
- Agregar o retirar empleados.
- Ver comprobantes de pago.
- Emitir constancias.

Proceso seguido:

1. El ISSS habilita el registro.
2. La AFP valida y genera usuario.
3. Se activa completamente el módulo de la Planilla Única.

Pago de cuotas:

El patrono debe pagar mensualmente el 7.5% del salario de cada empleado.

El empleado aporta el 3% (descontado de su salario).

Total: 10.5% del salario.

Pago de cotizaciones:

El patrono aporta el 8.75% del salario.

El empleado aporta el 7.25% (descontado de su salario).

Total: 16% del salario.

PASO 6: Ministerio de Trabajo

Objetivo: Registrar los contratos de trabajo y cumplir con la normativa laboral, cuya base legal son las siguientes.

Código de Trabajo de El Salvador

- **Art. 23** El patrono tiene obligación de registrar a los trabajadores y sus condiciones laborales.
- **Art. 24 y 26** Obligan a documentar y formalizar las condiciones del contrato.
- **Art. 37** Exige que los contratos por escrito sean presentados ante el Ministerio de Trabajo.

Ley del Ministerio de Trabajo y Previsión Social

- Establece las atribuciones del Ministerio para supervisar, registrar y validar los contratos laborales.

Ley de Procedimientos Administrativos (LPA)

- **Art. 7 y 12** Obligan a la administración pública a ofrecer trámites claros, simples y accesibles.
- Respalda la digitalización de trámites, lo cual fundamenta que el proceso ahora sea 100% en línea.

Podemos iniciar con la pregunta de que es el registro de contratos de trabajo. Es el proceso mediante el cual el **Ministerio de Trabajo** recibe, revisa y aprueba los contratos de los empleados que una empresa ha contratado. en otro contexto sería.

Es como “avisarle” legalmente al Ministerio que una empresa ha contratado trabajadores, quiénes son, cuánto ganan y en qué condiciones.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Porque es necesario hacerlo:

- Garantizar que el contrato cumple con la ley.
- Proteger al trabajador.
- Evitar multas al patrono.
- Dejar constancia oficial de la relación laboral.

Aquí surge la duda, como se realiza el proceso, para esto se realizó una investigación y se muestra cómo se desarrolla actualmente:

- Este proceso ya no se hace presencial
- Se realiza en línea y se cancela \$50 cuando es primera vez
- Renovación anual \$25
- Sistema de Registro Laboral en Línea del **Ministerio de Trabajo y Previsión Social**.

Paso a paso de como realizar este proceso es el siguiente.

Registro inicial del patrono en la plataforma

1. Ingresar por primera vez a la plataforma del Ministerio.
2. Crear usuario como **empleador** (persona natural o sociedad).
3. Registrar la información básica:
 - Nombre del patrono o razón social.
 - NIT.
 - NRC.
 - Domicilio de la empresa.
 - Representante legal.

Al completar esta parte, el sistema activa el **Perfil Patronal Digital**.

Ingreso de los contratos de trabajo

1. Seleccionar la opción “**Registrar Contrato Individual de Trabajo**”.
2. Llenar los campos:
 - Datos del trabajador.
 - Salario.
 - Horario.
 - Tipo de contrato (indefinido, plazo, obra, servicio).
 - Puesto o función.
 - Condiciones adicionales.
3. Adjuntar el **contrato firmado en PDF**.

Revisión por parte del Ministerio

Una vez enviado el contrato:

- El Ministerio revisa que todo cumpla con el **Código de Trabajo**.
- Si hay errores, el sistema notifica lo que debe corregirse.
- Si todo está correcto, se aprueba.

Emisión de la Constancia de Registro

El sistema entrega:

- **Constancia Electrónica de Registro de Contrato**, con código único.
- Esta constancia debe guardarse en expediente de la empresa.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Procedimiento:

1. Elaborar contratos de trabajo:

Pueden ser por tiempo indefinido, plazo fijo o por obra determinada.

Deben incluir: identificación de las partes, puesto, salario, jornada, lugar de trabajo, fecha de inicio.

2. Registrar el Reglamento Interno de Trabajo (si aplica):

Obligatorio para empresas con más de 10 empleados.

Debe incluir: horarios, permisos, sanciones, procedimientos disciplinarios.

3. Cumplir con obligaciones laborales:

Pago de salario mínimo según sector.

Aguinaldo (12 días de salario en diciembre, proporcional al tiempo trabajado).

Vacaciones (15 días después de un año de trabajo).

Indemnización en caso de despido sin justa causa.

Documentos requeridos:

- Contratos de trabajo (original y copia)
- Reglamento interno (si aplica)
- Escritura de constitución
- Costo: Gratuito Tiempo: 3-5 días hábiles

PASO 7: Ministerio de Salud**Pasos para solicitar el permiso**

1. Acceder al trámite vía línea o presencial.
 - Puedes iniciar el trámite en línea a través del portal de la SRS

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

2. Presentar la solicitud completa (formulario oficial, generalmente “Anexo D” u otro según el caso).
3. Entregar la documentación requerida tanto administrativa como técnica/sanitaria según el tipo de establecimiento.
4. Pago de los aranceles correspondientes.
5. Para ciertos giros: tras una inspección inicial, la SRS puede emitir un permiso provisional (válido por unos meses) y luego, tras cumplir requisitos e inspección final, otorgar la autorización definitiva.

Para establecimientos alimentarios, los requisitos incluyen al menos lo siguiente:

Formulario de solicitud (llenado correctamente, sin borrones).

- Declaración jurada autorizada (puede variar según tipo de negocio).
- Ficha sanitaria del establecimiento, con autoevaluación de condiciones sanitarias.
- Copia del Documento Único de Identidad del propietario o representante legal (o pasaporte / carné de residente, si extranjero).
- Copia de la escritura de constitución de la sociedad o documentación equivalente cuando aplica para personas jurídicas.
- Comprobante de pago del arancel requerido.
- Certificados de salud de los manipuladores de alimentos.
- Croquis o plano de distribución del local en muchos casos, sobre todo para fábricas o establecimientos de elaboración.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- Plan de control de plagas insectos, roedores especialmente si se trata de procesamiento o almacenamiento.
- En algunos casos: memoria descriptiva del proyecto / negocio.

Objetivo: Obtener permisos sanitarios (si la actividad lo requiere).

Aplicable a: Empresas de alimentos, bebidas, productos farmacéuticos, servicios de salud, salones de belleza, etc.

Procedimiento:

1. Solicitar el Permiso Sanitario de Funcionamiento:

Presentarse en la Unidad de Salud correspondiente.

Llenar formulario de solicitud.

2. Inspección sanitaria:

Un inspector verificará las condiciones higiénicas del establecimiento.

Revisará: instalaciones, manejo de alimentos, control de plagas, disposición de desechos.

3. Carnet de salud para empleados:

Todos los empleados que manipulen alimentos deben tener carnet de salud vigente.

Se obtiene en la Unidad de Salud mediante examen médico.

Documentos requeridos:

- Licencia municipal
- NIT de la empresa y DUI del representante legal
- Croquis de ubicación
- Descripción de la actividad
- Costo: \$20-\$50 (permiso) + \$5 por carnet de salud Tiempo: 10-15 días hábiles

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

*Resumen de proceso de formalización***Tabla 10***Resumen del proceso de formalización de una PYME*

Institución	Trámite Principal	Costo Aproximado	Tiempo
CNR	Inscripción de la empresa	\$250-\$500	10-15 días
Alcaldía	Licencia municipal	\$50-\$200/año	5-10 días
Ministerio de Hacienda	Inscripción tributaria	Gratuito	3-5 días
DIGESTYC	Registro estadístico	Gratuito	1-2 días
ISSS/AFP	Inscripción de empleados	Cotizaciones mensuales	5-7 días
Ministerio de Trabajo	Registro de contratos	Gratuito	3-5 días
Ministerio de Salud	Permiso sanitario (si aplica)	\$20-\$50	10-15 días

Fuente: Elaboración propia (2025)

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

5.4.3 Requisitos para Ser Sujeto de Crédito

se detallan dos bancos los cuales brindaron la siguiente información con el objetivo de brindar crédito a las pymes

Bancos y requisitos para crédito PYME en El Salvador

Banco Promerica

- Requieren que la empresa tenga al menos **3 años de operación**.
- Datos del negocio: razón social, NIT, nombre comercial, representante legal, rubro, etc.
- Que la empresa esté registrada en IVA (tener registro de IVA).
- Ingresos declarados: se piden ciertos “ingresos promedios mensuales en IVA, como parte del análisis.
- Declaraciones de IVA / renta, según el caso.
- La solicitud incluye declarar bajo juramento que los datos son verídicos; el banco revisa historial crediticio y puede hacer verificación.

Banco de Fomento Agropecuario (BFA)

- La empresa/actividades deben tener al menos **un año de experiencia** en su actividad económica.
- Documentación del solicitante y codeudor: DUI y NIT.
- Recibo de servicios (agua o luz) como comprobante de domicilio o local.
- Declaraciones fiscales: seis últimas declaraciones de IVA y dos declaraciones de renta.
- Requieren garantías: pueden ser fiador, codeudor, prenda, hipoteca, fondos de garantía, o combinaciones.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- El crédito puede destinarse a capital de trabajo, inversión, compra de insumos, importación/exportación, compra de inmuebles productivos, refinanciamiento, etc.
- En algunos productos más recientes, también tienen modalidades adaptadas a microempresarios informales o pequeños comerciantes, con requisitos más flexibles.

La formalización es condición necesaria pero no suficiente para acceder a financiamiento.

Las instituciones financieras evalúan tres aspectos fundamentales según lo visto anteriormente, al cumplir con esos requisitos la entidad financiera evalúa lo siguiente. antes de otorgar un crédito

5.4.3.1 Capacidad de Pago

Definición: Es la habilidad de la empresa para generar ingresos suficientes que le permitan cumplir con las obligaciones del crédito sin comprometer su operación.

Cómo se evalúa:

1. Análisis de flujo de efectivo:

- Los bancos solicitan estados financieros de los últimos 6-12 meses.
- Calculan el flujo de efectivo libre: Ingresos - Gastos operativos - Obligaciones existentes.
- Verifican que el flujo libre sea al menos 1.25 veces la cuota del nuevo crédito (margen de seguridad del 25%).

1. Relación deuda-ingreso:

- Total de obligaciones financieras / Ingresos mensuales.
- Idealmente no debe superar el 40-50%.

2. Estabilidad de ingresos:

- Prefieren empresas con ingresos constantes o crecientes.
- Solicitan comprobantes: facturas, estados de cuenta bancarios, declaraciones de IVA.

Cómo mejorar la capacidad de pago:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Incrementar ingresos:

Diversificar productos o servicios.

Ampliar base de clientes.

Mejorar estrategias de ventas y marketing.

Reducir gastos:

Optimizar costos operativos

Renegociar contratos con proveedores.

Eliminar gastos innecesarios.

Gestionar deudas existentes:

Consolidar deudas con tasas altas.

Pagar puntualmente para evitar intereses moratorios.

No sobre-endeudarse.

Documentos que demuestran capacidad de pago:

Estados financieros (balance general, estado de resultados, flujo de efectivo)

Declaraciones de IVA y Renta

Estados de cuenta bancarios (últimos 6 meses)

Contratos con clientes principales

Proyecciones financieras

5.4.3.2 Historial Crediticio

Definición: Es el registro del comportamiento de pago de la empresa y sus propietarios en créditos anteriores.

Cómo se evalúa:

1. Consulta en centrales de riesgo:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Los bancos consultan el historial antes de aprobar un crédito.

Verifican: créditos vigentes, montos, cuotas, atrasos, créditos cancelados.

2. Clasificación de riesgo:

A (Normal): Pagos puntuales, sin atrasos. Mejor calificación.

B (Mención especial): Atrasos de 1-30 días. Aceptable.

C (Subnormal): Atrasos de 31-90 días. Riesgo moderado.

D (Dudoso): Atrasos de 91-180 días. Alto riesgo.

E (Irrecuperable): Atrasos mayores a 180 días. No sujeto de crédito.

3. Historial del propietario:

Para MYPES, los bancos también evalúan el historial personal del dueño.

Tarjetas de crédito, préstamos personales, créditos hipotecarios.

Cómo construir un buen historial crediticio:

Comenzar con créditos pequeños:

Solicitar una tarjeta de crédito empresarial con límite bajo.

Pedir un microcrédito y pagarlo puntualmente.

Usar crédito de proveedores y pagar en los plazos acordados.

Pagar siempre a tiempo:

Establecer recordatorios de fechas de pago.

Automatizar pagos si es posible.

Si hay dificultades, comunicarse con el acreedor antes del vencimiento para renegociar.

No utilizar todo el crédito disponible:

Mantener la utilización por debajo del 30% del límite.

Ejemplo: si tiene una tarjeta con límite de \$1,000, no usar más de \$300.

Diversificar tipos de crédito:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Combinar créditos de corto plazo (tarjetas, líneas de crédito) con largo plazo (préstamos).

Demuestra capacidad de manejar diferentes obligaciones.

Qué hacer si tiene mal historial:

1. Regularizar deudas morosas
2. Negociar planes de pago con acreedores.
3. Priorizar deudas más antiguas o con peor clasificación.
4. Esperar el tiempo de limpieza
5. Los registros negativos permanecen en el historial por 5-7 años.
6. Después de ese periodo, se eliminan automáticamente.
7. Construir nuevo historial positivo
8. Mientras se limpian los registros negativos, generar nuevos registros positivos.
9. Usar créditos pequeños y pagarlos puntualmente.

5.4.3.3 Solvencia (Garantías)

Definición: Son los activos o respaldos que la empresa puede ofrecer para garantizar el pago del crédito en caso de incumplimiento.

Tipos de garantías:

Garantías reales (preferidas por los bancos):

Hipotecaria: Bienes inmuebles (terrenos, casas, locales comerciales).

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Prendaria: Bienes muebles (vehículos, maquinaria, inventarios).

Valor de la garantía debe ser al menos 1.2-1.5 veces el monto del crédito.

Garantías personales:

Fiador solidario: Persona que se compromete a pagar si el deudor no cumple.

Debe tener ingresos demostrables y buen historial crediticio.

Este tipo de garantía es común en créditos pequeños o para empresas nuevas.

Garantías líquidas:

Certificados de depósito: Dinero depositado en el banco que se libera al pagar el crédito.

Pólizas de seguro: Con valor de rescate.

Menos comunes pero muy seguras para el banco.

Garantías de fondos especiales:

BANDESAL: Fondo de Garantía para MIPYMES.

CONAMYPE: Programas de garantía para pequeñas empresas.

El fondo garantiza hasta el 50-70% del crédito, reduciendo el riesgo para el banco.

Cómo mejorar la solvencia:

Acumular activos:

Invertir en bienes que puedan servir como garantía (local propio, vehículo, maquinaria).

Mantener inventarios adecuados que puedan ser pignorados.

Formalizar la propiedad de activos:

Asegurarse de que los bienes estén a nombre de la empresa o del propietario.

Tener escrituras, facturas y documentos de propiedad en orden.

Acceder a fondos de garantía:

Investigar programas de BANDESAL, CONAMYPE o cooperativas.

Estos fondos facilitan el acceso al crédito sin necesidad de garantías propias.

Asociarse con otros empresarios:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Formar grupos solidarios donde varios empresarios se garantizan mutuamente.

Común en microfinanzas.

Documentos que demuestran solvencia:

- Escrituras de bienes inmuebles
- Facturas de vehículos o maquinaria
- Avalúos de bienes (realizados por peritos autorizados)
- Estados financieros que muestren activos
- Certificados de depósito o inversiones

5.4.4 Estrategias para Acceder a Financiamiento

Con base en los requisitos anteriores, se proponen las siguientes estrategias progresivas para que las MYPES accedan a financiamiento:

Nivel 1: Financiamiento Informal (Punto de Partida)

Para empresas que están iniciando o tienen historial crediticio débil:

- *Crédito de proveedores:*

Negociar plazos de pago (30, 60, 90 días).

Pagar puntualmente para construir reputación.

Solicitar incrementos graduales en los montos y plazos.

- *Préstamos familiares:*

Formalizar con documentos (pagarés).

Establecer plazos y tasas claras.

Pagar puntualmente para mantener la confianza.

- *Reinversión de utilidades:*

Destinar un porcentaje fijo de las ganancias a crecimiento.

Evita costos financieros pero requiere disciplina.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Nivel 2: Microfinanzas

Para empresas con operación estable pero sin garantías significativas:

- *Instituciones de microfinanzas:*

FUSAI, ENLACE, ASEI, FEDECREDITO: Especializadas en MIPYMES.

Requisitos más flexibles que bancos comerciales.

Tasas de interés más altas (15-25% anual) pero acceso más fácil.

Montos: \$500 - \$10,000.

- *Cooperativas de ahorro y crédito:*

ACCOVI, FEDECACES, FEDECRÉDITO: Red de cooperativas.

Requieren ser socio (ahorro mínimo).

Tasas competitivas (12-18% anual).

Proceso más rápido que bancos.

Nivel 3: Banca de Desarrollo

Para empresas formalizadas con proyectos de crecimiento:

- *BANDESAL (Banco de Desarrollo de El Salvador):*

Créditos a través de bancos intermediarios.

Programas específicos para MIPYMES.

Tasas preferenciales (8-12% anual).

Montos: \$5,000 - \$100,000.

Plazos: hasta 10 años.

Requiere: formalización, estados financieros, proyecto de inversión.

- *Programas de CONAMYPE:*

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Fondo de Garantía para MIPYMES.

Capacitación y asistencia técnica.

Vinculación con instituciones financieras.

Nivel 4: Banca Comercial

Para empresas consolidadas con historial crediticio y garantías:

- *Bancos comerciales:*

Banco Agrícola, Banco Cuscatlán, Banco Davivienda, etc.

Tasas competitivas (8-15% anual).

Montos: desde \$10,000 hasta varios millones.

Requiere: formalización completa, estados financieros auditados, garantías, historial crediticio A o B.

- *Productos específicos:*

Líneas de crédito: Para capital de trabajo, renovables.

Préstamos de inversión: Para activos fijos, plazos largos.

Factoraje: Adelanto de facturas por cobrar.

Arrendamiento financiero: Para adquirir maquinaria o vehículos.

Nivel 5: Financiamiento Alternativo

Para empresas innovadoras o con alto potencial de crecimiento:

- *Inversionistas:*

Personas que invierten capital a cambio de participación en la empresa.

Aportan también conocimiento y contactos.

Buscan empresas con alto potencial de crecimiento.

- *Capital de riesgo:*

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Fondos especializados en invertir en empresas con potencial.

Requieren proyecciones de crecimiento agresivas.

Poco común en MIPYMES tradicionales, más en tecnología.

5.4.5 Herramienta Práctica: Lista de Verificación para Formalización y Acceso al Crédito

A continuación se presenta una herramienta que las MYPES pueden utilizar para autoevaluar su estado de formalización y preparación para acceder a crédito:

Tabla 11

Lista de verificación de formalización

Aspecto	Sí	No	En proceso
Formalización Legal			
¿La empresa está inscrita en el CNR?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tiene NIT empresarial?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cuenta con licencia municipal vigente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Está inscrita en el Ministerio de Hacienda?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tiene autorización para emitir facturas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Está registrada en DIGESTYC ONEC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obligaciones Laborales			
¿Los empleados están inscritos en el ISSS?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Los empleados están afiliados a una AFP?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Existen contratos de trabajo formales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Se pagan las cotizaciones a tiempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permisos Especiales			
¿Tiene permiso sanitario (si aplica)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Aspecto	Sí	No	En proceso
¿Los empleados tienen carnet de salud (si aplica)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de Pago			
¿Lleva registros de ingresos y gastos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Prepara estados financieros mensuales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tiene flujo de efectivo positivo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Puede demostrar ingresos estables?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Sus deudas actuales son menores al 40% de sus ingresos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Historial Crediticio			
¿Ha solicitado su reporte crediticio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Su calificación es A o B?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Paga sus créditos actuales a tiempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tiene experiencia previa con créditos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solvencia			
¿Posee bienes que puedan servir como garantía?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tiene escrituras o documentos de propiedad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Conoce los fondos de garantía disponibles?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia (2025)

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Interpretación:

20-25 "Sí": Excelente. Está listo para acceder a financiamiento bancario.

15-19 "Sí": Bueno. Puede acceder a microfinanzas o banca de desarrollo. Trabaje en los aspectos pendientes.

10-14 "Sí": Regular. Priorice completar la formalización y construir historial crediticio.

Menos de 10 "Sí": Necesita trabajar urgentemente en formalización antes de solicitar crédito.

5.5 COMPONENTE II: DIRECTRICES DE GESTIÓN OPERATIVA PARA MAXIMIZAR GANANCIAS

Los resultados del diagnóstico revelaron que, aunque el 80% de las MYPES implementa medidas de control de costos, solo el 46.7% cuenta con directrices definidas para la gestión de compras y control de costos. Este componente proporciona lineamientos prácticos y herramientas para sistematizar la gestión operativa y desarrollar un mejor control de las gestiones más principales que puedan ayudar con la correcta gestión financiera y administrativa de las Mypes.

5.5.1 Gestión de Efectivo

El efectivo es el recurso más crítico para la supervivencia de una MYPE. Una empresa puede ser rentable en teoría, pero quebrar por falta de liquidez. La gestión de efectivo implica planificar, controlar y optimizar las entradas y salidas de dinero para asegurar que siempre haya suficiente para operar.

La gestión de efectivo puede definirse como el conjunto de procesos, técnicas y controles destinados a planificar, supervisar y optimizar las entradas y salidas de dinero de una organización (Gitman & Zutter, 2016). En el contexto de las MYPES, esta tarea es aún más crítica debido a su limitado acceso a fuentes de financiamiento y su alta exposición a riesgos externos.

5.5.1.1 Principios de la Gestión de Efectivo

Principio de liquidez: Siempre debe haber efectivo disponible para cubrir obligaciones inmediatas.

Principio de sincronización: Las entradas de efectivo deben estar sincronizadas con las salidas.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Principio de rotación: El efectivo debe circular rápidamente (cobrar rápido, pagar en plazos razonables).

Principio de reserva: Mantener un colchón de efectivo para emergencias (equivalente a 1-2 meses de gastos operativos).

La liquidez constituye la base de la supervivencia empresarial. En las MYPES, mantener efectivo disponible significa contar con la capacidad de responder oportunamente a gastos operativos, pagos a proveedores, salarios, obligaciones tributarias y deudas financieras. Una gestión deficiente en este aspecto genera riesgos de incumplimiento, pérdida de credibilidad y, en casos extremos, la quiebra del negocio (Gitman & Zutter, 2016)

5.5.1.2 Ciclo de Conversión de Efectivo

El ciclo de conversión de efectivo mide cuánto tiempo tarda el dinero invertido en inventarios y operaciones en regresar como efectivo:

La gestión de efectivo en las micro y pequeñas empresas (MYPES) no solo implica el control del dinero disponible, sino también la implementación de procesos estructurados que garanticen el equilibrio entre ingresos y egresos, la previsión de necesidades futuras y la seguridad de los recursos financieros.

Control de ingresos y cobros: Implica diseñar políticas claras de facturación y cobro a clientes, reduciendo el riesgo de morosidad (Gitman & Zutter, 2016).

Fórmula

Ciclo de conversión de efectivo

= *Días de Inventario + Días de cuentas por cobrar*

– *Días de Cuentas por pagar*

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Un ciclo de 0 o negativo es ideal: significa que se cobra antes que tener que pagar. Un ciclo positivo indica que se necesita financiar la operación con capital propio o crédito.

Estrategias para reducir el ciclo:

Reducir días de inventario.

Reducir días de cuentas por cobrar.

Aumentar días de cuentas por pagar

5.5.1.3 Herramienta: Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja proyectado es la herramienta más importante para la gestión de efectivo. Permite anticipar períodos de escasez o exceso de efectivo y tomar decisiones preventivas.

Es uno de los elementos más críticos de la gestión financiera, ya que permite anticipar situaciones de déficit o excedente de efectivo. De acuerdo con Ross, Westerfield y Jordan (2018), una planificación adecuada posibilita tomar decisiones preventivas, como gestionar financiamiento externo o invertir excedentes en instrumentos de corto plazo.

Proyecciones de ingresos y egresos: Elaborar flujos de caja proyectados mensuales o trimestrales con base en ventas esperadas, gastos operativos y compromisos financieros.

Escenarios financieros: Considerar escenarios optimistas, pesimistas y realistas para prepararse ante la incertidumbre propia de los mercados en países emergentes.

Herramientas de apoyo: El uso de hojas de cálculo avanzadas o software financiero facilita la elaboración de proyecciones y análisis de sensibilidad.

Tabla 12

Formato básico de flujo de caja proyectado mensual

Flujo de Caja Proyectado (MENSUAL)

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3
<u>SALDO INICIAL</u>	<u>\$5,000</u>	<u>\$4,500</u>	<u>\$6,200</u>
<u>Entradas de efectivo</u>			
Detalle	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Ventas al contado	\$8,000	\$8,500	\$9,000
Cobro de créditos	\$2,000	\$2,500	\$2,200
Otros ingresos	\$500	\$300	\$400
Total, Entradas	\$10,500	\$11,300	\$11,600
<u>SALIDAS DE EFECTIVO</u>			

1. Compra de Mercadería

- **70% Contado:**
 - Mes 1: \$2,800
 - Mes 2: \$2,940

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- Mes 3: \$3,150
- **30% Crédito**
 - Pago Mes 1 de compra Mes 0: \$1,200
 - Pago Mes 2 de compra Mes 1: \$1,200
 - Pago Mes 3 de compra Mes 2: \$1,260

Total, desembolsado por compras:

- **Mes 1:** \$4,000
- **Mes 2:** \$4,200
- **Mes 3:** \$4,500

Salarios (con prestaciones de ley, ISSS y AFP)

Desglose por mes (incluido en los \$3,000 ya proyectados):

- Sueldos base: Aprox. \$2,400
- ISSS patronal 7.5%: \$180
- AFP patronal 7.75%: \$186
- Provisión mensual de vacaciones (4.16%): \$100
- Provisión de aguinaldo (8.33%): \$134

Total, mensual proyectado: \$3,000

(La cifra se mantiene, pero ahora está justificada técnicamente).

Impuestos (Alcaldía y Hacienda)

Incluye:

- **Tasa municipal:** \$150 – \$200 mensuales según actividad
- **Pago a Cuenta DGII:** 1.75% sobre ventas

Mes	Monto
Mes 1	\$500
Mes 2	\$200
Mes 3	\$500

Otros Gastos (Permisos CNR, ONEC, MTPS)

Desglose incluido en la proyección:

- **CNR (renovación):** \$40–\$60
- **Permiso ONEC:** \$50 anual (prorrateado)
- **Solvencias / MTPS:** \$25–\$50
- **Otros operativos:** resto del monto reportado

Total mensual:

- Mes 1: \$800
- Mes 2: \$950

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Mes**Monto**

- Mes 3: \$880

ANÁLISIS RESUMIDO DEL FLUJO DE CAJA (PYME – 3 MESES)**1. Comportamiento del efectivo**

- El negocio inicia con un buen nivel de liquidez (\$5,000), pero en el Mes 1 presenta un déficit de -\$500, debido principalmente a altos compromisos de compras, salarios e impuestos.
- La liquidez se recupera en el Mes 2 con un flujo neto positivo de \$200, gracias a un aumento en las ventas y cobros de créditos.
- El Mes 3 presenta un equilibrio exacto: las entradas y salidas igualan, mostrando estabilidad operativa, pero sin generación adicional de efectivo.

2. Principales presiones de caja

- **Compras de mercadería:** representan entre 38% y 40% del total de gastos mensuales. El esquema 70% contado y 30% crédito ayuda, pero aún presiona la liquidez.
- **Salarios y prestaciones:** constituyen un gasto fijo fuerte (\$3,000 mensuales) que incluye ISSS, AFP, vacaciones y aguinaldo.
- **Otros gastos e impuestos:** Aunque variables, influyen significativamente en meses como el 1 y el 3.

3. Riesgos identificados

- **Margen limitado de liquidez:** Aunque no hay pérdidas sostenidas, el saldo final no muestra crecimiento real (se mantiene en \$4,700 al cierre del trimestre).
- **Variabilidad de impuestos y otros gastos:** Meses con cargas tributarias más altas generan déficit si no se anticipan.
- **Dependencia del cobro de créditos:** Un retraso en los cobros afectaría la capacidad de pago de compras y obligaciones laborales.

4. Fortalezas financieras

- El negocio mantiene venta constante y estable, lo cual garantiza flujo mensual relativamente predecible.
- La estructura de compras combinada (contado/crédito) reduce presión inmediata.
- La empresa cierra el trimestre con un saldo final positivo, lo que indica que puede sostener sus operaciones.

Recomendaciones:

Preparar flujo de caja para al menos 3 meses.

Actualizar semanalmente con datos reales.

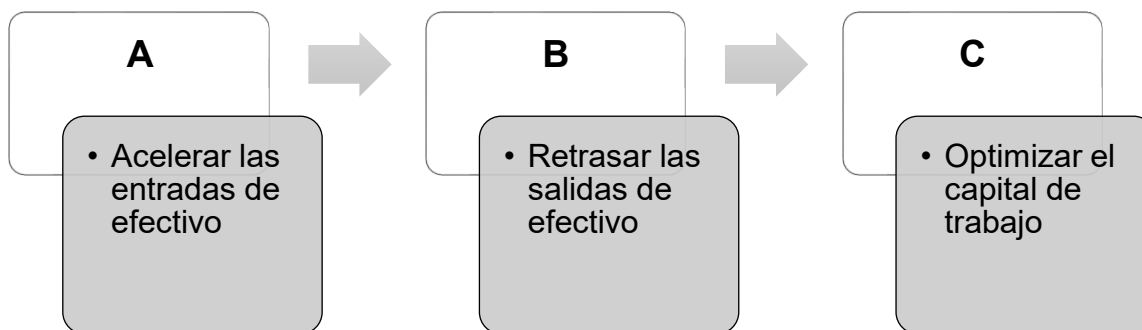
Identificar meses críticos (ejemplo: diciembre con aguinaldos, enero con baja de ventas).

Planificar acciones preventivas: solicitar crédito antes de la crisis, negociar plazos con proveedores, promover ventas en meses bajos.

5.5.1.4 Estrategias para Mejorar el Flujo de Efectivo

Figura 5

Estrategias para mejorar el flujo de efectivo



Fuente: Elaboración propia (2025)

A. Acelerar las entradas de efectivo:

Incentivar ventas al contado:

- Ofrecer descuentos por pago inmediato (2-5%).
- Aceptar múltiples formas de pago (efectivo, tarjetas, transferencias).

Reducir plazos de crédito a clientes:

La propuesta de reducir los plazos de crédito otorgados a los clientes por ejemplo, pasar de 30 días a 15 días puede contribuir significativamente a mejorar la liquidez de la empresa, acelerar la recuperación de cuentas por cobrar y disminuir el riesgo de morosidad. Sin embargo, es fundamental considerar los posibles efectos colaterales que esta medida podría generar.

Impacto en la Relación con los Clientes:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Modificar de forma repentina las condiciones de pago puede percibirse como una medida restrictiva o poco flexible. Algunos clientes podrían sentirse afectados y optar por migrar hacia competidores que mantengan plazos más amplios. Por ello, es crucial implementar esta política de manera gradual, transparente y acompañada de una estrategia de comunicación efectiva que explique las razones y beneficios mutuos de la nueva modalidad.

Riesgo de Pérdida de Clientes:

La reducción abrupta de plazos puede generar resistencia, especialmente en aquellos clientes que dependen de créditos para sus ciclos de venta. Una política inflexible podría provocar disminución en el volumen de ventas o pérdida definitiva de clientes clave.

Necesidad de Alternativas de Financiamiento:

Para evitar impactos negativos en la cartera de clientes, es recomendable evaluar mecanismos de financiamiento que permitan ofrecer soluciones alternativas, tales como:

- **Convenios con instituciones financieras** para que los clientes accedan a líneas de crédito preferenciales.
- **Descuentos por pronto pago**, incentivando a quienes pueden pagar antes sin presión.
- **Aplicar la reducción en fases**, iniciando con ciertos segmentos o nuevos clientes.
- **Ofrecer opciones mixtas de crédito**, combinando plazo reducido con facilidades en montos o periodicidad de pagos.

Mejorar la gestión de cobros:

- Enviar recordatorios antes del vencimiento.
- Llamar el mismo día del vencimiento si no se ha pagado.
- Establecer políticas claras de cobro.
- Considerar intereses moratorios para pagos tardíos.

Facturar inmediatamente:

- No esperar fin de mes para facturar.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- Entregar factura al momento de la venta o servicio.

B. Retrasar las salidas de efectivo.

Negociar plazos con proveedores:

- Solicitar 30, 60 o 90 días de crédito.
- Pagar puntualmente para mantener la confianza.

Programar pagos estratégicamente:

- Pagar justo antes del vencimiento, no antes.
- Aprovechar períodos de gracia.

Consolidar compras:

La consolidación de compras es decir, realizar pedidos menos frecuentes pero de mayor volumen puede ofrecer ventajas relevantes para la empresa, como la optimización de costos logísticos, disminución de gastos por transporte y la posibilidad de negociar mejores precios por volumen. No obstante, esta política no debe aplicarse de manera automática, ya que implica consideraciones estratégicas importantes.

Importancia del Diagnóstico del Tipo de Producto:

Antes de consolidar pedidos, es esencial analizar las características de los productos que se adquieren. No todos los bienes se comportan igual: algunos son de alta rotación, otros son perecederos, y otros pueden verse afectados por la obsolescencia. Consolidar compras sin un diagnóstico adecuado puede generar exceso de inventario, inmovilización de capital y pérdidas por productos deteriorados o vencidos.

Evaluación de Ofertas y Riesgos de Vencimiento:

Es común que los proveedores ofrezcan descuentos atractivos en productos cuyo vencimiento está próximo o cuyo ciclo de vida comercial es corto. Si bien estas ofertas pueden parecer beneficiosas, representan un riesgo significativo si la empresa no puede consumir o

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES comercializar esos productos dentro del periodo permitido. Por lo tanto, la política de consolidación debe incluir:

- **Revisión de fechas de vencimiento** y condiciones de almacenamiento antes de aceptar ofertas.
- **Análisis del historial de ventas o consumo**, para garantizar que el lote adquirido se utilizará a tiempo.
- **Cálculo del costo real**, ya que un descuento inicial puede convertirse en una pérdida si el producto caduco.

Gestión Estratégica de Inventarios:

Consolidar compras implica manejar inventarios más grandes, lo que exige un control más riguroso. Es necesario implementar herramientas de gestión como:

- Métodos **PEPS** o **ABC** para priorizar productos.
- **Proyecciones de demanda** para evitar compras innecesarias.
- **Indicadores de rotación** para identificar productos lentos y ajustar las cantidades.

Consideración del Espacio y Costos Operativos:

Un mayor volumen de productos requiere más espacio de almacenamiento y puede incrementar costos asociados a manejo, seguridad o condiciones especiales (refrigeración, humedad controlada, etc.). Si estos costos superan los beneficios por descuento o ahorro logístico, la estrategia pierde efectividad.

C. Optimizar el capital de trabajo:

Reducir inventarios:

- Implementar sistema "justo a tiempo"
- Evitar sobre-stock de productos de baja rotación.

Vender activos ociosos:

- Identificar maquinaria, vehículos o inventarios que no se usan.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- Venderlos para generar efectivo.

Arrendar en lugar de comprar:

- Para activos que no son críticos, considerar arrendamiento.
- Libera efectivo para otras necesidades.

5.5.1.5 Herramienta: Registro Diario de Efectivo

Para MYPES que no tienen sistemas contables sofisticados, un registro diario simple es fundamental:

Tabla 13

Formato de Registro Diario de Efectivo

Fecha	Concepto	Entrada	Salida	Saldo
01/05	Saldo inicial	-	-	\$1,500
01/05	Venta al contado	\$350	-	\$1,850
01/05	Compra de insumos	-	\$120	\$1,730
01/05	Pago de luz	-	\$45	\$1,685
02/05	Venta al contado	\$420	-	\$2,105
02/05	Pago a proveedor	-	\$300	\$1,805

Fuente: Elaboración propia (2025)

Instrucciones:

- Registrar TODAS las transacciones en efectivo el mismo día que ocurren.
- Actualizar el saldo después de cada transacción.
- Al final del día, contar el efectivo físico y verificar que coincida con el saldo registrado.

(Arqueo de caja)

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- Si hay diferencia, investigar inmediatamente.
- Al final del mes, sumar todas las entradas y salidas para preparar el flujo de caja.

Beneficios:

- Control diario del efectivo.
- Detección inmediata de faltantes o errores.
- Base para preparar estados financieros.
- Evidencia para solicitar créditos.

5.5.1.6 Gestión de Cuentas Bancarias

Aunque muchas MYPES operan principalmente en efectivo, tener una cuenta bancaria empresarial ofrece ventajas:

Beneficios:

- Separación clara entre dinero personal y empresarial.
- Facilita el pago a proveedores y empleados.
- Genera historial bancario (útil para créditos).
- Mayor seguridad que mantener efectivo en el local.
- Permite aceptar pagos con tarjeta o transferencias.

Recomendaciones:

Abrir cuenta empresarial:

- Usar el NIT de la empresa.
- Elegir banco con bajas comisiones para MYPES.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Realizar conciliaciones bancarias mensuales:

- Comparar el saldo según registros propios con el estado de cuenta del banco.
- Identificar diferencias (cheques no cobrados, comisiones, errores).

Establecer límites de efectivo en caja:

- Mantener solo el efectivo necesario para operaciones diarias.
- Depositar excedentes en el banco.

Usar banca en línea:

- Revisar saldos y movimientos en tiempo real.
- Realizar transferencias sin ir al banco.

5.5.2 Gestión de Compras

El proceso de gestión de compra es una actividad que no puede faltar en ninguna empresa sea grande o pequeña, en algunas entidades bien posicionadas podemos encontrar áreas que se encargan de esta actividad, no obstante, es muy difícil encontrar empresas que tengan estos procesos bien establecidos por lo que es una problemática a la hora de poder gestionar algunas compras por la falta de procesos estandarizados y por la selección de proveedores no adecuados para solventar esta necesidad.

La gestión de compras impacta directamente en los costos y, por ende, en la rentabilidad. Una compra mal planificada puede resultar en sobre-costos, inventarios excesivos o faltantes que afecten las ventas.

5.5.2.1 Principios de la Gestión de Compras

Comprar lo necesario, en el momento necesario, al mejor precio.

Diversificar proveedores para reducir riesgos.

Negociar condiciones favorables (precio, plazo, calidad).

Mantener relaciones de largo plazo con proveedores confiables.

Documentar todas las compras para control y análisis.

5.5.2.2 *Proceso de Compras Estructurado*

Paso 1: Planificación de necesidades

Antes de comprar, determinar:

¿Qué se necesita? (producto, cantidad, especificaciones)

¿Cuándo se necesita? (fecha de entrega)

¿Para qué se necesita? (producción, reventa, consumo interno).

Herramienta: Plan de Compras Mensual

Tabla 14

Formato de plan de compras mensual

Producto	Cantidad Actual	Consumo Mensual	Punto de Reorden	Cantidad a Comprar	Fecha de Pedido
Ejemplo:					25/05
Ropa					
Zapatos					28/05
Camisa					26/05

Fuente: Elaboración propia (2025)

Punto de reorden: Nivel de inventario en el cual se debe hacer un nuevo pedido para evitar quedarse sin producto.

Fórmula:

$$\text{Punto de Reorden} = (\text{Consumo Diario} \times \text{Días de Entrega}) + \text{Stock de Seguridad}$$

Paso 2: Selección de proveedores

No comprar siempre al mismo proveedor sin evaluar alternativas.

Criterios de evaluación:

Precio: ¿Es competitivo?

Calidad: ¿Los productos cumplen con las especificaciones?

Plazo de pago: ¿Ofrece crédito? ¿Cuántos días?

Tiempo de entrega: ¿Entrega a tiempo?

Servicio: ¿Es confiable? ¿Responde a reclamos?

Ubicación: ¿Está cerca? (reduce costos de transporte).

Herramienta: Matriz de Evaluación de Proveedores

Tabla 15

Formato de evaluación de Proveedores

Proveedor	Precio	Calidad	Plazo de Pago	Entrega	Servicio	Total
Proveedor A	4/5	5/5	3/5	4/5	5/5	21/25
Proveedor B	5/5	3/5	4/5	3/5	3/5	18/25
Proveedor C	3/5	4/5	5/5	5/5	4/5	21/25

Fuente: Elaboración propia (2025)

Interpretación:

Proveedores A y C tienen la misma puntuación total.

Proveedor A destaca en calidad y servicio.

Proveedor C destaca en plazo de pago y entrega.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Decisión: Usar Proveedor A para productos donde la calidad es crítica, y Proveedor C para productos estándar donde el plazo de pago es importante.

Paso 3: Negociación

No aceptar el primer precio ofrecido. Negociar es clave para mejorar márgenes.

Tácticas de negociación:

Comprar por volumen:

“Si compro 100 unidades en lugar de 50, ¿qué descuento me puede ofrecer?”

Proveedores suelen ofrecer 5-15% de descuento por volumen.

Solicitar plazos de pago:

“¿Puedo pagar en 30 días en lugar de al contado?”

Mejora el flujo de efectivo.

Negociar paquetes:

“Si compro producto A y producto B juntos, ¿hay descuento?”

Aprovechar la competencia:

“Proveedor X me ofrece a \$10, ¿usted puede igualar o mejorar?”

Establecer relaciones de largo plazo:

“Si me comprometo a comprarle durante todo el año, ¿qué condiciones especiales me puede dar?”

Paso 4: Emisión de orden de compra

Formalizar la compra con un documento escrito.

Tabla 16*Formato de orden de compra*

ORDEN DE COMPRA No. 001				
Fecha: 25/08/2024				
Proveedor: Distribuidora XYZ				
Dirección: Calle Principal, San Miguel				
Teléfono: 2222-3333				
Solicitado por: (Nombre del responsable)				
Fecha de entrega requerida: 28/08/2025				
<hr/>				
Cantidad	Unidad	Descripción	Precio Unitario	Total
30	Cajas	Tomate fresco	\$8.00	\$240.00
4	Sacos	Jalapeño	\$15.00	\$60.00
100	Libras	Queso fresco	\$2.50	\$250.00
				<hr/>
				Subtotal: \$550.00
				IVA (13%): \$71.50
				TOTAL: \$621.50
Condiciones de pago: 30 días				

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Lugar de entrega: [Dirección del negocio]
F. _____
Firma del responsable.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Beneficios de la orden de compra:

Evita malentendidos sobre cantidades, precios o fechas.

Sirve como respaldo para reclamar si hay problemas.

Facilita el control de compras.

Paso 5: Recepción y verificación**Al recibir la mercadería:***Verificar cantidades:*

- Contar físicamente los productos.
- Comparar con la orden de compra y la factura del proveedor.

Verificar calidad:

- Inspeccionar que los productos estén en buen estado.
- Rechazar productos dañados o que no cumplan especificaciones.

Documentar la recepción:

- Firmar la factura o remisión del proveedor.
- Anotar cualquier diferencia o problema.
- Actualizar el registro de inventarios.

Paso 6: Pago y seguimiento

Verificar la factura:

- Comparar con la orden de compra y la recepción.
- Asegurarse de que los montos sean correctos.

Programar el pago:

- Registrar en el flujo de caja.
- Pagar en la fecha acordada (ni antes ni después).

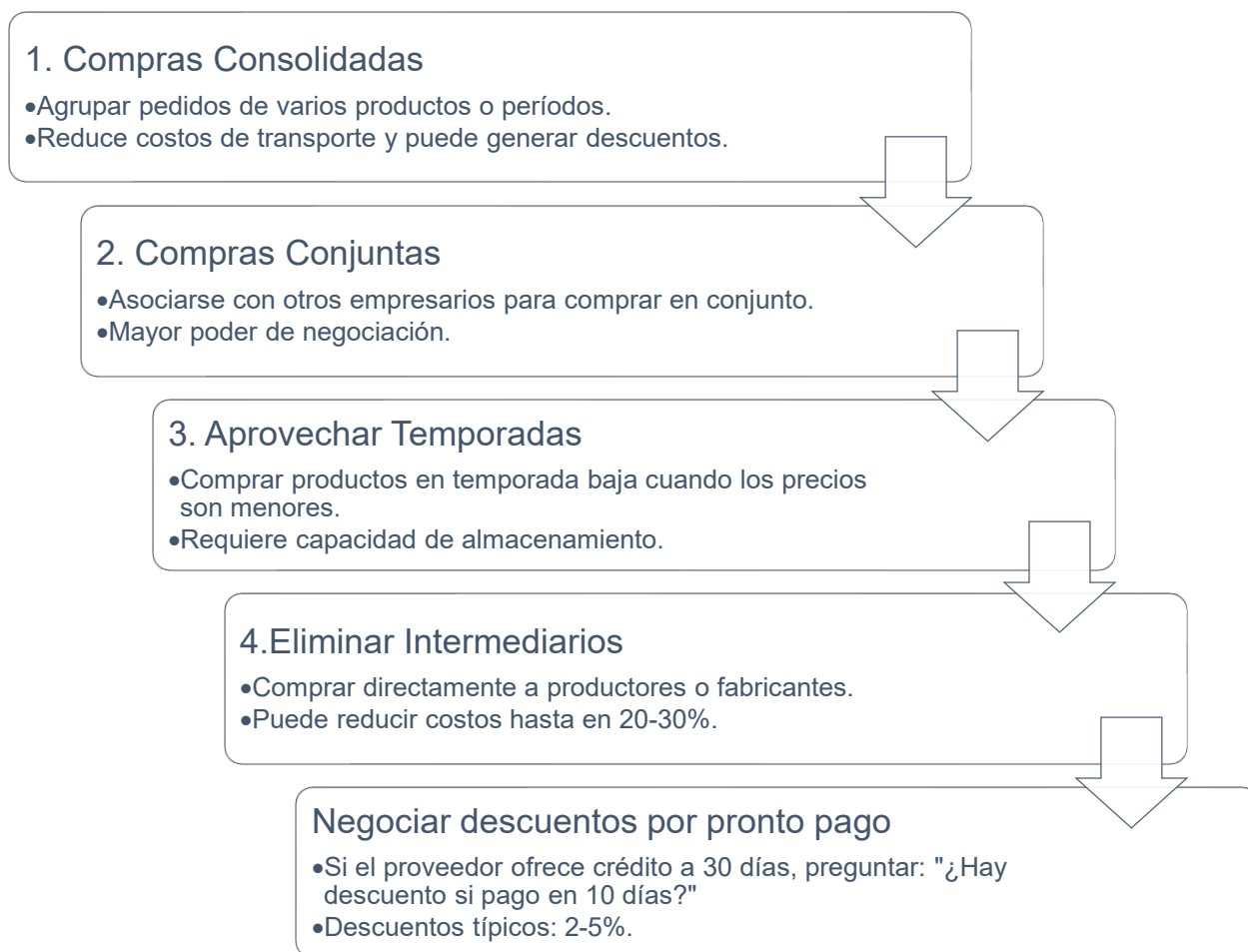
Evaluar al proveedor:

- Después de cada compra, evaluar el desempeño.
- Actualizar la matriz de evaluación.

5.5.2.3 Estrategias para Reducir Costos de Compras

Figura 6

Estrategias para reducir costos de compras



Fuente: Elaboración propia (2025)

5.5.2.4 Gestión de Inventarios

El inventario representa dinero inmovilizado. Demasiado inventario consume efectivo y espacio; muy poco puede resultar en ventas perdidas.

Objetivo: Mantener el nivel óptimo de inventario que minimice costos y maximice ventas.

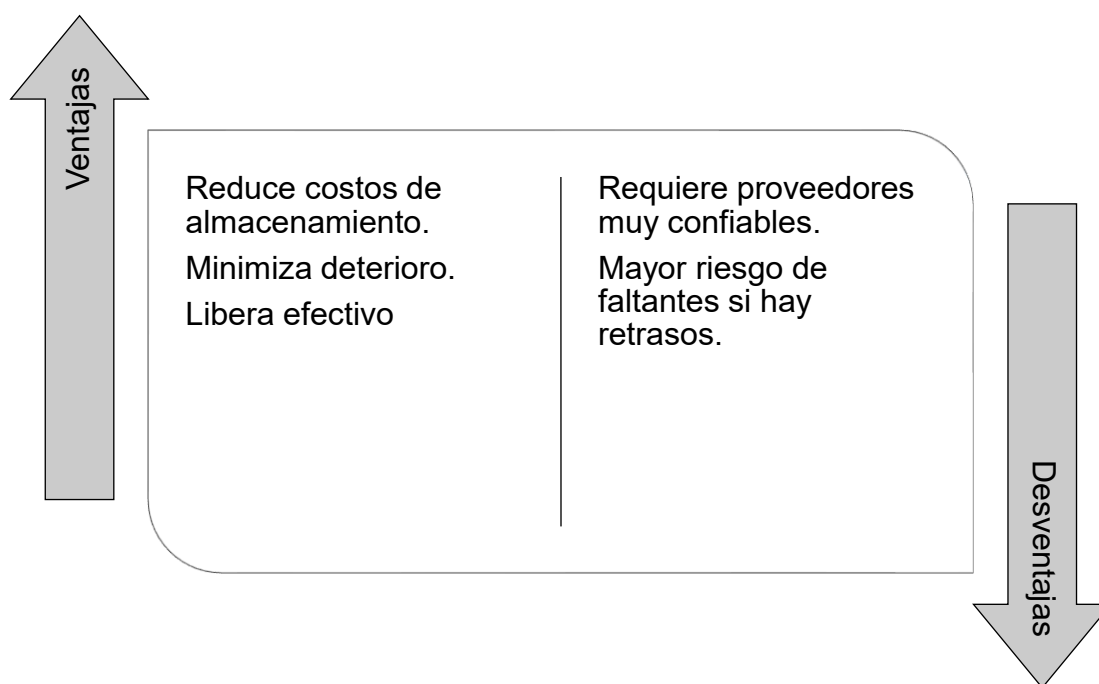
Tipos de costos de inventario:

1. Costo de mantener inventario:
 - Almacenamiento (alquiler de bodega, refrigeración).
 - Seguro.
 - Deterioro o obsolescencia.
 - Costo de oportunidad del dinero inmovilizado.
2. Costo de ordenar:
 - Tiempo y recursos para hacer pedidos.
 - Transporte.
 - Recepción y verificación.
3. Costo de faltantes:
 - Ventas perdidas.
 - Clientes insatisfechos.
 - Pérdida de reputación.

Sistema de Inventario Justo a Tiempo

Para MYPES con espacio limitado o productos perecederos:

Principio: Recibir productos justo cuando se necesitan, minimizando inventario..

Figura 7*Ventajas y Desventajas del Sistema e Inventario Justo a Tiempo*

Fuente: Elaboración propia (2025)

Aplicación práctica:

Hacer pedidos más frecuentes (semanal en lugar de mensual).

Negociar entregas rápidas con proveedores.

Mantener solo stock de seguridad mínimo.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Instrucciones:

1. Registrar todas las entradas (compras) y salidas (ventas, consumo, mermas).
2. Actualizar el saldo después de cada movimiento.
3. Realizar conteos físicos periódicos (semanal o mensual) para verificar que el saldo registrado coincida con el físico.
4. Investigar diferencias (pueden indicar robos, errores de registro o mermas no registradas).

Indicadores de gestión de inventarios:

1. Rotación de inventario:

$$\text{Rotación} = \text{Costo de Ventas Anual} / \text{Inventario Promedio}$$

Indica cuántas veces se vende y repone el inventario en un año..

2. Días de inventario:

$$\text{Días de Inventario} = 365 / \text{Rotación}$$

5.5.3 Gestión de Recursos Humanos

Las micro y pequeñas empresas (MYPES) representan un componente vital de las economías latinoamericanas, y particularmente en El Salvador, son responsables de generar empleo y dinamizar la economía local (OIT, 2015). Uno de los factores clave para su éxito es la calidad de su personal, especialmente en el área de ventas, donde se define la relación directa con los clientes. Este trabajo tiene como objetivo ofrecer una guía integral que oriente a emprendedores en el proceso de contratación de vendedores, tomando en cuenta tanto la teoría como la práctica y el marco legal vigente.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

El recurso humano es el activo más valioso de una MYPE, pero también uno de los costos más significativos. Una gestión eficiente del personal mejora la productividad, reduce la rotación y contribuye directamente a las utilidades.

5.5.3.1 Principios de la Gestión de Recursos Humanos en MYPES

- Contratar a las personas adecuadas desde el inicio.
- Capacitar continuamente para mejorar habilidades.
- Motivar y retener al personal valioso.
- Establecer roles y responsabilidades claras.
- Cumplir con todas las obligaciones laborales.

5.5.3.2 Proceso de Selección y Contratación

Paso 1: Definir el perfil del puesto

Antes de contratar, definir claramente:

Título del puesto: Ejemplo: "Cocinera de pupusas"

Responsabilidades principales: Preparar masa, hacer pupusas, mantener limpieza.

Requisitos:

Educación: Mínimo sexto grado.

Experiencia: Al menos 1 año en preparación de pupusas.

Habilidades: Rapidez, higiene, trato amable.

Horario: Lunes a domingo, turnos rotativos de 8 horas.

Salario: \$408 mensuales (según experiencia)

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Paso 2: Reclutar candidatos

Fuentes de reclutamiento:

Referencias de empleados actuales: Suelen ser confiables.

Anuncios en redes sociales: Facebook, grupos locales.

Carteles en el negocio: "Se solicita..."

Bolsas de empleo: Oficina de empleo municipal, .

Paso 3: Seleccionar al candidato

1. Revisión de solicitudes:

- Verificar que cumplan requisitos básicos.
- Descartar candidatos que no califican.

2. Entrevista:

- Hacer preguntas sobre experiencia, habilidades y disponibilidad.

Ejemplos:

- "¿Cuánto tiempo ha trabajado haciendo pupusas?"
- "¿Puede trabajar fines de semana?"
- "¿Por qué dejó su trabajo anterior?"

Observar actitud, puntualidad, presentación.

3. Verificación de referencias:

- Llamar a empleadores anteriores.
- Preguntar sobre desempeño, puntualidad, motivo de salida.

Paso 4: Contratación formal

Elaborar contrato de trabajo:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- Incluir: identificación de las partes, puesto, salario, jornada, lugar de trabajo, fecha de inicio, duración (indefinido o plazo fijo).
- Firmar en dos ejemplares (uno para cada parte).

Registrar en el Ministerio de Trabajo:

- Presentar copia del contrato.
- Plazo: 15 días después de la contratación.

Inscribir en ISSS y AFP:

- Llenar formularios de afiliación.
- Presentar DUI y NIT del empleado.

Abrir expediente del empleado:

- Incluir: contrato, copia de DUI, referencias, evaluaciones.

5.5.3.3 Inducción y Capacitación

Inducción (primer día):

1. Bienvenida:

- Presentar al nuevo empleado con el equipo.
- Explicar la misión y valores del negocio.

2. Recorrido por las instalaciones:

- Mostrar áreas de trabajo, baños, bodega, salidas de emergencia.

3. Explicación de funciones:

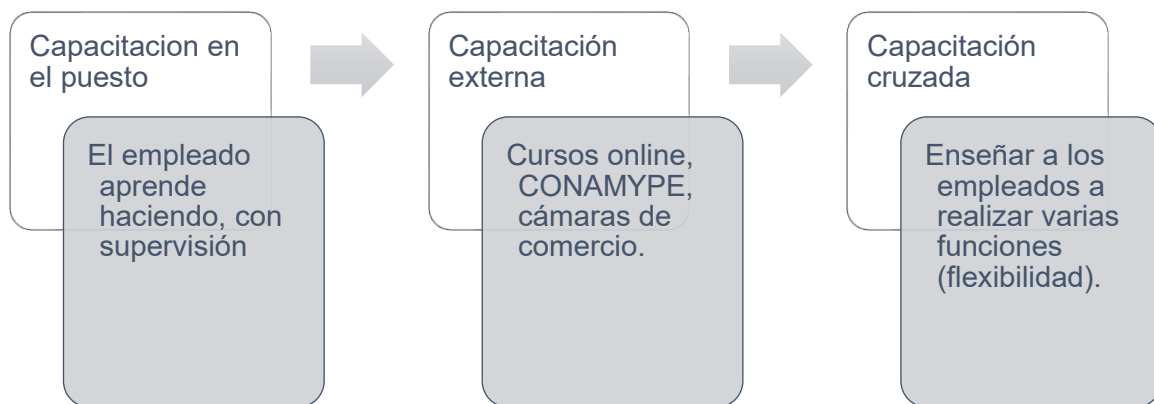
- Detallar las tareas que realizará.
- Mostrar cómo se hacen (demostración práctica).

4. Entrega de materiales:

- Uniforme, herramientas, equipo de protección.

5. Explicación de políticas:

- Horarios, descansos, permisos, sanciones.

Capacitación continua**Figura 8***Tipos de capacitación*

Fuente: Elaboración propia (2025)

Beneficios de la capacitación:

- Mejora la calidad del trabajo.
- Aumenta la productividad.
- Reduce errores y desperdicios.
- Motiva al personal (se sienten valorados).

5.5.3.4 Organización del Trabajo

Definir horarios y turnos:

Como se evidenció en la entrevista, establecer horarios claros mejora la eficiencia:

Ventajas:

Cobertura continua durante todo el horario de operación.

Los empleados trabajan 8 horas (cumplimiento legal).

Evita fatiga y mejora la calidad del servicio.

Asignar responsabilidades:

Cada empleado debe saber exactamente qué se espera de él.

5.5.3.5 Motivación y Retención

La rotación de personal es costosa: tiempo de reclutamiento, capacitación, pérdida de productividad. Retener a los buenos empleados es clave.

Estrategias de motivación:

1. Salario justo:

- Pagar al menos el salario mínimo legal.
- Considerar aumentos por desempeño o antigüedad.

2. Reconocimiento:

- Agradecer y felicitar por el buen trabajo.
- "Empleado del mes" con incentivo pequeño.

3. Ambiente laboral positivo:

- Trato respetuoso.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- Escuchar sugerencias y quejas.
 - Resolver conflictos rápidamente.
4. Oportunidades de crecimiento:
- Promover desde adentro cuando sea posible.
 - Ofrecer capacitación para desarrollar habilidades.
5. Beneficios adicionales:
- Comida durante la jornada.
 - Bonos por cumplimiento de metas.
 - Flexibilidad en casos especiales (emergencias familiares).
6. Estabilidad:
- Contratos indefinidos (no renovar cada mes).
 - Pago puntual (mismo día cada mes).

5.2.3.6 Evaluación del Desempeño

Evaluar periódicamente el desempeño permite identificar fortalezas y áreas de mejora.

Frecuencia: Cada 6 meses o anualmente.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Herramienta: Formulario de Evaluación

Tabla 17

Formulario de Evaluación de Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
Nombre del empleado: _____		
Puesto: _____		
Período evaluado: _____		
Evaluador: _____		
Califique cada aspecto del 1 al 5 (1=Deficiente, 5=Excelente):		
Aspecto	Calificación	Comentarios
Calidad del trabajo	__ / 5	
Productividad (cantidad)	__ / 5	
Puntualidad	__ / 5	
Asistencia	__ / 5	
Actitud y cooperación	__ / 5	
Higiene y presentación	__ / 5	
Cumplimiento de normas	__ / 5	
Relación con clientes	__ / 5	
Total: __ / 40		

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Fortalezas identificadas: <hr/>
Áreas de mejora: <hr/>
Plan de acción: <hr/>
Firma del evaluador: _____ Fecha: _____
Firma del empleado: _____ Fecha: _____

Fuente: Elaboración propia (2025)

Interpretación:

35-40 puntos: Excelente. Considerar aumento o promoción.

28-34 puntos: Bueno. Mantener desempeño.

21-27 puntos: Regular. Requiere capacitación o supervisión.

Menos de 21 puntos: Deficiente. Plan de mejora urgente o considerar terminación.

Uso de los resultados:

Retroalimentación al empleado (reunión privada).

Identificar necesidades de capacitación.

Base para decisiones de aumentos o promociones.

Documentación en caso de problemas disciplinarios.

5.5.3.7 Cumplimiento de Obligaciones Laborales

El incumplimiento de obligaciones laborales puede resultar en multas, demandas y daño a la reputación.

Obligaciones principales:

1. Salario mínimo:

- Comercio y servicios: \$408.80 mensuales (2025).
- Pagar completo, sin deducciones no autorizadas.

2. Jornada laboral:

- Máximo 8 horas diarias, 44 horas semanales.
- Horas extras: pago del 100% adicional (doble).
- Día de descanso semanal (preferiblemente domingo)

3. Aguinaldo:

- De acuerdo a tabla del art. 198 del Código de trabajo en diciembre.
- Proporcional al tiempo trabajado en el año, cuando tiene menos de 1 año.
- Fórmula: $(\text{Salario mensual} / 30) \times 12 \times (\text{Meses trabajados} / 12)$

5.5.4 Gestión de Costos

El control de costos es fundamental para la rentabilidad. Muchas MYPES fracasan no porque no vendan, sino porque sus costos son demasiado altos.

Costo: “valor” sacrificado para establecer bienes o servicios. El sacrificio hecho se mide en dólares mediante la reducción de activos o al aumento de pasivos en el momento en que se obtienen los beneficios. En el momento de la adquisición se incurre en el costo para obtener

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES
beneficios presentes o futuros. Cuando se obtienen los beneficios, los costos se convierten en gastos.

5.5.4.1 Clasificación de Costos

1. Costos fijos:

No varían con el nivel de producción o ventas.

Ejemplos: alquiler, salarios fijos, seguros, licencias.

Se pagan aunque no se venda nada.

2. Costos variables:

Varían directamente con el nivel de producción o ventas.

Ejemplos: materia prima, comisiones de ventas, empaques.

Si no se produce, no se incurre en estos costos.

3. Costos mixtos:

Tienen un componente fijo y uno variable.

Ejemplo: electricidad (carga fijo + consumo variable).

Importancia de la clasificación:

Permite calcular el punto de equilibrio.

Facilita la toma de decisiones sobre precios y volúmenes.

Ayuda a identificar dónde reducir costos.

5.5.4.2 Costeo de Productos o Servicios

Para fijar precios adecuados, es fundamental conocer el costo real de cada producto o servicio.

Método de Costeo Directo (para MYPES):

$$\text{Costo Total} = \text{Costos Directos} + \text{Proporción de Costos Indirectos}$$

5.5.4.3 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el cual los ingresos igualan a los costos totales. No hay utilidad ni pérdida.

Fórmula (en unidades):

$$\text{Punto de Equilibrio} = \text{Costos Fijos} / (\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable Unitario})$$

Uso del punto de equilibrio:

- Establecer metas mínimas de ventas.
- Evaluar la viabilidad de nuevos productos.
- Analizar el impacto de cambios en precios o costos.

5.5.4.4 Análisis de Rentabilidad por Producto

No todos los productos generan la misma rentabilidad. Es importante identificar cuáles son más rentables para enfocar esfuerzos.

5.5.4.6 Estrategias de Reducción de Costos

1. Negociar con proveedores:

- Solicitar descuentos por volumen o pronto pago.
- Comparar precios entre varios proveedores.

2. Reducir consumo de servicios:

- Electricidad:
 - Usar focos LED (consumen 80% menos).
 - Apagar equipos cuando no se usan.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Mantener refrigeradores limpios (consumen menos).

Agua

Reparar fugas.

Usar sistemas de ahorro en grifos.

Teléfono/Internet:

Comparar planes y cambiar si hay mejores opciones.

3. Optimizar el uso de recursos:

Capacitar al personal para evitar desperdicios.

Usar recetas estandarizadas (porciones exactas).

4. Mantenimiento preventivo:

Mantener equipos en buen estado evita reparaciones costosas.

Ejemplo: limpiar regularmente la plancha de pupusas prolonga su vida útil.

5. Eliminar gastos innecesarios:

Revisar todos los gastos mensuales.

Preguntar: "¿Este gasto contribuye directamente a las ventas o la operación?"

Eliminar suscripciones, servicios o compras que no aporten valor.

6. Considerar alternativas de menor costo:

Ejemplo: en lugar de alquilar, comprar el local (como hizo la entrevistada).

Evaluar costo-beneficio a largo plazo.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Herramienta: Análisis de Gastos

Tabla 18*Formato de análisis de gastos*

Gasto	Monto Mensual	¿Es necesario?	¿Se puede reducir?	Acción
Alquiler	\$1,500	Sí	Sí	Comprar local
Salarios	\$1,460	Sí	No	Mantener
Electricidad	\$150	Sí	Sí	Cambiar a LED
Agua	\$30	Sí	Sí	Reparar fugas
Teléfono	\$20	Sí	No	Mantener
Cable TV	\$30	No	Sí	Eliminar
Publicidad	\$100	Sí	No	Mantener

Fuente: Elaboración propia (2025)

Ahorro potencial: \$30 (cable) + \$20 (electricidad) + \$5 (agua) = \$55/mes = \$660/año

Por último, este componente ha proporcionado directrices prácticas para mejorar la gestión operativa en cuatro áreas críticas:

- *Gestión de efectivo:* Herramientas para planificar y controlar el flujo de caja, asegurando liquidez.
- *Gestión de compras:* Procesos estructurados para comprar mejor, negociar y gestionar inventarios eficientemente.
- *Gestión de recursos humanos:* Estrategias para contratar, capacitar, motivar y retener al personal adecuado.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- *Gestión de costos:* Métodos para calcular costos, fijar precios, identificar rentabilidad y reducir gastos.

La implementación sistemática de estas directrices permite a las MYPES:

Maximizar sus ganancias mediante la optimización de recursos.

Reducir desperdicios y costos innecesarios.

Mejorar la eficiencia operativa.

Tomar decisiones basadas en información real.

Construir bases sólidas para el crecimiento sostenible.

5.6 COMPONENTE III: HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES

Los resultados del diagnóstico revelaron que, aunque el 93.3% de las MYPES toma decisiones basadas en análisis previos, solo el 46.7% utiliza herramientas tecnológicas y el 53.3% no ha recibido capacitación reciente. El componente que se desarrolla a continuación proporciona conocimientos y herramientas prácticas para mejorar la administración financiera y la toma de decisiones con el fin de brindar información real y detallada sobre los movimientos tanto internos como externos.

5.6.1 Administración del Capital de Trabajo

El capital de trabajo es el dinero disponible para las operaciones diarias de la empresa. Una administración eficiente del capital de trabajo asegura que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin problemas de liquidez.

Se refiere a la inversión de la empresa en activos circulantes o de corto plazo son los que no excede su deuda mayor aun año. El capital de trabajo neto es la diferencia entre los activos menos los pasivos circulantes. En el caso de los activos circulantes se incluyen: caja y bancos, inversiones en valores, cuentas por cobrar e inventarios; en la parte de los pasivos circulantes se incluyen: proveedores, préstamos de corto plazo, y todos los rubros a que está obligada la empresa en el corto plazo.

5.6.1.1 Concepto y Cálculo

$$\textit{Capital de Trabajo Neto} = \textit{Activo Circulante} - \textit{Pasivo Circulante}$$

Activo Circulante: Efectivo, cuentas por cobrar, inventarios.

Pasivo Circulante: Cuentas por pagar, préstamos a corto plazo, gastos acumulados.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Ejemplo:

Efectivo: \$2,000

Cuentas por cobrar: \$1,500

Inventarios: \$3,000

Total Activo Circulante: \$6,500

Cuentas por pagar: \$2,000

Préstamo a corto plazo: \$1,000

Total Pasivo Circulante: \$3,000

Capital de Trabajo Neto = \$6,500 - \$3,000 = \$3,500

Interpretación:

La empresa tiene \$3,500 de capital de trabajo disponible para operar.

Un capital de trabajo positivo indica que la empresa puede cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Un capital de trabajo negativo indica problemas de liquidez.

El término de circulante es el mismo que corriente de acuerdo a normativa vigente.

5.6.1.2 Ciclo Operativo y Ciclo de Conversión de Efectivo

Ciclo Operativo: Tiempo desde que se compra el inventario hasta que se cobra la venta.

Ciclo Operativo = Período de Inventario + Período de Cobro

Ciclo de Conversión de Efectivo: Tiempo desde que se paga a proveedores hasta que se cobra a clientes.

Ciclo de Conversión de Efectivo = Ciclo Operativo - Período de Pago

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Ejemplo:

Período de inventario: 20 días (el inventario se vende en 20 días)

Período de cobro: 10 días (los clientes pagan en 10 días)

Período de pago: 30 días (se paga a proveedores en 30 días)

Ciclo Operativo = $20 + 10 = 30$ días

Ciclo de Conversión de Efectivo = $30 - 30 = 0$ días

Interpretación:

Un ciclo de 0 días es ideal: se cobra antes de tener que pagar.

Un ciclo positivo indica que se necesita financiar la operación con capital propio o crédito.

Un ciclo negativo indica que los proveedores financian la operación (muy favorable).

Estrategias para reducir el ciclo:

1. Reducir el período de inventario (rotar más rápido).
2. Reducir el período de cobro (cobrar más rápido).
3. Aumentar el período de pago (negociar plazos más largos).

5.6.1.3 Gestión de Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar representan ventas realizadas pero no cobradas. Demasiadas cuentas por cobrar inmovilizan efectivo.

Políticas de Crédito:

1. Definir a quién se otorga crédito:
2. Solo a clientes conocidos y confiables.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

3. Establecer límite de crédito por cliente.
4. Definir plazos:
 - a. Ejemplo: 15 días, 30 días.
 - b. Plazos más cortos mejoran el flujo de efectivo.
5. Establecer condiciones:
 - a. Descuento por pronto pago: "2/10, neto 30" (2% de descuento si paga en 10 días, vencimiento a 30 días).
6. Documentar:
 - a. Usar facturas con fecha de vencimiento clara.
 - b. Hacer firmar pagarés para montos grandes.

Gestión de cobros:

1. Recordatorios:
 - a. Llamar o enviar mensaje 2-3 días antes del vencimiento.
2. Seguimiento:
 - a. El día del vencimiento, verificar si se recibió el pago.
 - b. Si no, contactar inmediatamente.
3. Escalamiento:
 - a. 1-7 días de atraso: recordatorio amistoso.
 - b. 8-15 días: llamada más firme, ofrecer facilidades de pago.
 - c. 16-30 días: carta formal, advertir suspensión de crédito.
 - d. Más de 30 días: suspender crédito, considerar acciones legales.

Herramienta: Control de Cuentas por Cobrar**Tabla 19***Formato para control de cuentas por cobrar*

Cliente	Factura	Fecha	Monto	Vencimiento	Días de Atraso	Estado	Acción
Restaurante A	001	01/05	\$500	15/05	0	Vigente	Recordar el 13/05
Tienda B	002	05/05	\$300	20/05	0	Vigente	Recordar el 18/05
Cliente C	003	10/04	\$200	25/04	20	Vencida	Llamar urgente

Fuente: Elaboración propia (2025)

Indicador: Días de Ventas Pendientes de Cobro

$$\text{Días de ventas pendientes de cobro} = (\text{Cuentas por Cobrar} / \text{Ventas Anuales}) \times 365$$

Ejemplo:

Cuentas por cobrar: \$1,500

Ventas anuales: \$180,000

$$\text{Días de ventas pendientes de cobro} = (\$1,500 / \$180,000) \times 365 = 3 \text{ días}$$

Interpretación:

En promedio, se tarda 3 días en cobrar las ventas.

Comparar con los plazos de crédito otorgados.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Si los días de ventas pendientes de cobro es mayor que los plazos, hay problemas de cobro.

5.6.1.4 Gestión de Cuentas por Pagar

Las cuentas por pagar son obligaciones con proveedores. Una buena gestión permite aprovechar el crédito sin afectar la reputación.

Estrategias:

- Aprovechar plazos completos
- Si el proveedor da 30 días, pagar el día 30, no antes.
- Mantiene el efectivo disponible más tiempo.
- Priorizar pagos:
- Pagar primero a proveedores críticos (sin los cuales no se puede operar).
- Negociar extensiones con proveedores menos críticos si hay problemas de liquidez.
- Aprovechar descuentos por pronto pago
- Evaluar si el descuento justifica pagar antes.

Ejemplo:

Factura: \$1,000

Condiciones: 2/10, neto 30 (2% de descuento si paga en 10 días, vencimiento a 30 días)

Opción A: Pagar en 10 días

Pago: $\$1,000 \times (1 - 0.02) = \980

Ahorro: \$20

Opción B: Pagar en 30 días

Pago: \$1,000

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Mantiene \$980 disponibles por 20 días adicionales.

Análisis:

El descuento de \$20 en 20 días equivale a una tasa anual de:

$$\text{Tasa} = (\$20 / \$980) \times (365 / 20) = 37.2\% \text{ anual}$$

Si la empresa tiene un crédito con tasa del 15% anual, conviene pagar en 10 días y aprovechar el descuento (37.2% > 15%).

Si no tiene crédito y necesita el efectivo, puede ser mejor pagar en 30 días.

Herramienta: Control de Cuentas por Pagar

Tabla 20

Formato de control de cuentas por pagar

Proveedor	Factura	Fecha	Monto	Vencimiento	Días para Vencer	Prioridad	Acción
Proveedor A	101	01/05	\$500	31/05	15	Alta	Pagar a tiempo
Proveedor B	102	10/05	\$300	10/06	25	Media	Monitorear
Proveedor C	103	15/05	\$200	15/06	30	Baja	Pagar al final

Fuente: Elaboración propia (2025)

5.6.2 Razones Financieras

Las razones financieras son indicadores que permiten evaluar la salud financiera de la empresa. Son herramientas simples pero poderosas para la toma de decisiones.

Las razones financieras se diseñan para obtener información importante que no podría ser obvia, simplemente al examinar los estados financieros de una empresa. Con ayuda de datos de los balances generales y estados de resultados se podrá evaluar las razones en relación con los promedios de la industria.

5.6.2.1 Razones de Liquidez

Miden la capacidad de la empresa para cumplir con obligaciones a corto plazo.

1. Razón Circulante:

$$\text{Razón Circulante} = \text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$$

Ejemplo:

Activo circulante: \$6,500

Pasivo circulante: \$3,000

$$\text{Razón Circulante} = \$6,500 / \$3,000 = 2.17$$

Interpretación:

Por cada dólar de deuda a corto plazo, la empresa tiene \$2.17 de activos líquidos.

Ideal: 1.5 - 2.0

Menor a 1.0: problemas de liquidez.

Mayor a 3.0: exceso de activos ociosos (ineficiencia).

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

2. Prueba Ácida (Razón Rápida):

$$\text{Prueba Ácida} = (\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Circulante}$$

Ejemplo:

Activo circulante: \$6,500

Inventarios: \$3,000

Pasivo circulante: \$3,000

$$\text{Prueba Ácida} = (\$6,500 - \$3,000) / \$3,000 = 1.17$$

Interpretación:

Excluye inventarios (menos líquidos).

Ideal: 1.0 o mayor.

Menor a 1.0: puede tener problemas para pagar sin vender inventarios.

5.3.2.2 Razones de Rentabilidad

Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades.

1. Margen de Utilidad Neta:

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = (\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) \times 100$$

Ejemplo:

Ventas mensuales: \$15,000

Utilidad neta: \$3,000

$$\text{Margen} = (\$3,000 / \$15,000) \times 100 = 20\%$$

Interpretación:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Por cada dólar vendido, la empresa gana \$0.20 de utilidad neta.

Comparar con el promedio del sector.

Tendencia: debe ser estable o creciente.

2. Retorno sobre Activos (ROA):

$$ROA = (Utilidad\ Neta / Activos\ Totales) \times 100$$

Ejemplo:

Utilidad neta anual: \$36,000

Activos totales: \$50,000

$$ROA = (\$36,000 / \$50,000) \times 100 = 72\%$$

Interpretación:

Por cada dólar invertido en activos, la empresa genera \$0.72 de utilidad.

Mayor ROA = mejor uso de los activos.

3. Retorno sobre Patrimonio (ROE):

$$ROE = (Utilidad\ Neta / Patrimonio) \times 100$$

Ejemplo:

Utilidad neta anual: \$36,000

Patrimonio: \$30,000

$$ROE = (\$36,000 / \$30,000) \times 100 = 120\%$$

Interpretación:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Por cada dólar de capital propio, la empresa genera \$1.20 de utilidad.

Indica el rendimiento para los propietarios.

5.6.2.3 Razones de Endeudamiento

Miden el nivel de deuda y la capacidad de pagarla.

1. Razón de Endeudamiento:

$$\text{Razón de Endeudamiento} = (\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}) \times 100$$

Ejemplo:

Pasivo total: \$20,000

Activo total: \$50,000

$$\text{Razón} = (\$20,000 / \$50,000) \times 100 = 40\%$$

Interpretación:

El 40% de los activos están financiados con deuda.

Ideal: 40-60%.

Mayor a 70%: alto riesgo financiero.

2. Cobertura de Intereses:

$$\text{Cobertura} = \text{Utilidad Operativa} / \text{Gastos por Intereses}$$

Ejemplo:

Utilidad operativa mensual: \$4,000

Gastos por intereses: \$500

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Cobertura = $\$4,000 / \$500 = 8$ veces

Interpretación:

La utilidad operativa cubre 8 veces los intereses.

Ideal: mayor a 3.

Menor a 1.5: riesgo de no poder pagar intereses.

5.6.2.4 Razones de Eficiencia

Miden qué tan bien la empresa utiliza sus recursos.

1. Rotación de Inventarios:

Rotación = Costo de Ventas / Inventario Promedio

Ejemplo:

Costo de ventas anual: \$72,000

Inventario promedio: \$3,000

Rotación = $\$72,000 / \$3,000 = 24$ veces

5.6.3 Estados Financieros

Los estados financieros son los principales instrumentos de comunicación de la información financiera de una empresa. Para las MYPES, aunque no siempre están obligadas a preparar estados financieros auditados, contar con estados financieros básicos es fundamental para la toma de decisiones, el acceso a financiamiento y el cumplimiento de obligaciones tributarias.

5.6.3.1 Importancia de los Estados Financieros para las MYPES

Según Romero (2006), los estados financieros son transmisores de información financiera de interés para la gerencia, propietarios, empleados, acreedores e inversionistas. Para las MYPES de San Miguel, los estados financieros cumplen funciones específicas:

Función interna:

- Permiten al propietario conocer la situación real de su negocio.
- Facilitan la identificación de problemas y oportunidades.
- Sirven de base para la planificación y el control.
- Ayudan a evaluar el desempeño del negocio en el tiempo.

Función externa:

- Son requisito para solicitar créditos bancarios.
- Sustentan declaraciones tributarias.
- Generan confianza ante proveedores e inversionistas.
- Demuestran profesionalismo y seriedad empresarial.

5.6.3.2 Estados Financieros Básicos

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) establecen cuatro estados financieros principales. Para las MYPES, se recomienda preparar al menos tres de ellos de manera simplificada:

A. Estado de Resultados (Estado de Pérdidas y Ganancias)

Concepto: Presenta un resumen de los ingresos, costos y gastos de la empresa durante un período específico (mensual, trimestral o anual), mostrando si hubo utilidad o pérdida.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Estructura básica:

Pupusería "El Buen Sabor" (nombre del propietario)	
ESTADO DE RESULTADOS	
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2024	
Expresado en dólares de los Estados Unidos de América	
INGRESOS	
Ventas	180,000
(-) Devoluciones y descuentos	(2,000)
VENTAS NETAS	178,000
COSTO DE VENTAS	
Inventario inicial	3,000
(+) Compras	72,000
(-) Inventario final	(3,500)
COSTO DE VENTAS	71,500
UTILIDAD BRUTA	106,500
GASTOS OPERATIVOS	
<u>Gastos de Ventas:</u>	
Salarios de vendedores	18,000
Publicidad	1,200
Subtotal Gastos de Ventas	19,200
<u>Gastos de Administración:</u>	
Salarios administrativos	17,520
Alquiler	18,000
Servicios (luz, agua, teléfono)	5,400
Mantenimiento	2,400
Licencias y permisos	600
Subtotal Gastos Administrativos	43,920
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	63,120
UTILIDAD OPERATIVA	43,380
GASTOS FINANCIEROS	
Intereses sobre préstamos	(6,000)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	37,380
IMPUESTO SOBRE LA RENTA (30%)	(11,214)
UTILIDAD NETA	26,166

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Análisis del Estado de Resultados:

- Margen Bruto: $(\$106,500 / \$178,000) \times 100 = 59.8\%$
Por cada dólar vendido, \$0.60 quedan después de cubrir el costo de los productos.
- Margen Operativo: $(\$43,380 / \$178,000) \times 100 = 24.4\%$
Las operaciones generan \$0.24 de utilidad por cada dólar vendido.
- Margen Neto: $(\$26,166 / \$178,000) \times 100 = 14.7\%$
La utilidad final es \$0.15 por cada dólar vendido.

Interpretación: La empresa es rentable. El margen bruto es saludable, lo que indica un buen control de costos de producción. Los gastos operativos representan el 35.5% de las ventas, lo cual es razonable para una MYPE. Hay oportunidad de mejorar la rentabilidad reduciendo gastos financieros (refinanciar deuda a menor tasa) o incrementando ventas.

B. Balance General (Estado de Situación Financiera)

Concepto: Presenta la situación financiera de la empresa en un momento específico, mostrando lo que posee (activos), lo que debe (pasivos) y el capital de los propietarios (patrimonio).

Ecuación fundamental:

$$ACTIVOS = PASIVOS + PATRIMONIO$$

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Estructura básica:

Pupusería "El Buen Sabor" (Nombre del propietario)	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA al 31 de diciembre de 2024	
Expresado en dólares de los Estados Unidos de América	
Concepto	Monto (\$)
ACTIVOS	
ACTIVO CIRCULANTE	
Efectivo y bancos	5,000
Cuentas por cobrar	1,500
Inventarios	3,500
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	10,000
ACTIVO FIJO	
Mobiliario y equipo	15,000
(-) Depreciación acumulada	(3,000)
Mobiliario y equipo neto	12,000
Edificio (local comercial)	82,000
(-) Depreciación acumulada	(3,369)
Edificio neto	78,631
TOTAL ACTIVO FIJO	90,631
TOTAL ACTIVOS	100,631
PASIVOS	
PASIVO CIRCULANTE	
Cuentas por pagar	2,000
Préstamo a corto plazo	1,000
Impuestos por pagar	1,500
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	4,500
PASIVO A LARGO PLAZO	
Préstamo hipotecario	40,000
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	40,000
TOTAL PASIVOS	44,500
PATRIMONIO	
Capital social	25,000
Utilidades retenidas	465
Utilidad del ejercicio	26,166
TOTAL PATRIMONIO	51,631
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	100,631

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Análisis del Balance General:

- Capital de Trabajo: $\$10,000 - \$4,500 = \$5,500$
La empresa tiene \$5,500 disponibles para operar después de cubrir obligaciones inmediatas.
- Razón Circulante: $\$10,000 / \$4,500 = 2.22$
Por cada dólar de deuda a corto plazo, hay \$2.22 de activos líquidos. Excelente liquidez.
- Razón de Endeudamiento: $(\$44,500 / \$100,631) \times 100 = 44.22\%$
El 44.22% de los activos están financiados con deuda. Nivel saludable.
- Razón Deuda/Patrimonio: $\$44,500 / \$51,631 = 0.86$
Por cada dólar de capital propio, hay \$0.86 de deuda. Estructura financiera equilibrada.

Interpretación: La empresa tiene una posición financiera sólida. La liquidez es excelente, lo que indica capacidad para cumplir obligaciones a corto plazo. El nivel de endeudamiento es moderado y manejable. La mayor parte de la deuda es a largo plazo (hipoteca), lo cual es favorable porque no presiona el flujo de efectivo inmediato. El patrimonio representa el 51.3% de los activos, lo que indica que los propietarios tienen control mayoritario.

C. Estado de Flujo de Efectivo

Concepto: Muestra las entradas y salidas de efectivo durante un período, clasificadas en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Estructura básica (método directo simplificado):

Pupusería "El Buen Sabor" (Nombre del propietario)	
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2024	
Concepto	Monto (\$)
FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES OPERATIVAS	
Cobros a clientes	176,500
Pagos a proveedores	(70,000)
Pagos de salarios	(35,520)
Pagos de gastos operativos	(26,400)
Pago de intereses	(6,000)
Pago de impuestos	(7,845)
FLUJO NETO DE ACTIVIDADES OPERATIVAS	30,735
FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
Compra de mobiliario y equipo	(5,000)
FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	(5,000)
FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
Pago de préstamo hipotecario (principal)	(18,000)
Retiros de utilidades	(5,000)
FLUJO NETO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	(23,000)
AUMENTO NETO EN EFECTIVO	2,735
EFFECTIVO AL INICIO DEL PERÍODO	2,265
EFFECTIVO AL FINAL DEL PERÍODO	5,000

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Análisis del Estado de Flujo de Efectivo:

- Flujo Operativo Positivo: \$30,735
Las operaciones generan efectivo suficiente para sostener el negocio.
- Flujo de Inversión Negativo: (\$5,000)
La empresa está invirtiendo en activos para crecer (señal positiva).
- Flujo de Financiamiento Negativo: (\$23,000)
La empresa está reduciendo deuda y distribuyendo utilidades (señal de solidez).

Interpretación: El flujo de efectivo operativo es robusto, lo cual es el indicador más importante de salud financiera. La empresa genera suficiente efectivo de sus operaciones para invertir en activos, pagar deuda y distribuir utilidades a los propietarios. El aumento neto en efectivo de \$2,735 indica que la empresa está fortaleciendo su posición de liquidez.

5.6.3.3 Preparación Simplificada de Estados Financieros para MYPES

Para MYPES que no tienen contador de tiempo completo, se recomienda el siguiente proceso simplificado:

Paso 1: Mantener registros diarios

- Utilizar el registro diario de efectivo (Tabla 12, sección 5.5.1.5).
- Registrar todas las ventas, compras y gastos.
- Guardar todos los comprobantes (facturas, recibos).

Paso 2: Preparar resúmenes mensuales

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- Al final de cada mes, sumar:
 - Total de ventas
 - Total de compras
 - Total de cada categoría de gastos (salarios, alquiler, servicios, etc.)
 - Total de pagos de deudas
 - Total de cobros a clientes

Paso 3: Preparar el Estado de Resultados mensual

- Usar la estructura presentada anteriormente.
- Calcular el costo de ventas: $\text{Inventario inicial} + \text{Compras} - \text{Inventario final}$.
- Restar todos los gastos de las ventas netas.
- Calcular la utilidad neta.

Paso 4: Actualizar el Balance General mensual

- Actualizar el efectivo según el saldo real.
- Actualizar cuentas por cobrar y por pagar.
- Contar físicamente el inventario.
- Actualizar el patrimonio sumando la utilidad del mes.

Paso 5: Preparar el Flujo de Efectivo mensual

- Usar el formato de flujo de caja proyectado (Tabla 11, sección 5.5.1.3).
- Registrar todas las entradas y salidas reales de efectivo.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Herramienta: Hoja de Trabajo Mensual

Para facilitar la preparación, se puede usar una hoja de trabajo simple en Excel:

Concepto	Ene	Feb	Mar	...	Dic	Total Año
INGRESOS						
Ventas al contado						
Cobros de crédito						
EGRESOS						
Compras						
Salarios						
Alquiler						
Servicios						
Otros gastos						
FLUJO NETO						

5.6.3.4 Análisis Horizontal y Vertical de Estados Financieros

Análisis Vertical: Expresa cada partida como porcentaje de una base (ventas en el Estado de Resultados, activos totales en el Balance General).

Ejemplo

Estado de Resultados:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Concepto	Monto	% de Ventas
Ventas Netas	\$178,000	100.0%
Costo de Ventas	\$71,500	40.2%
Utilidad Bruta	\$106,500	59.8%
Gastos Operativos	\$63,120	35.5%
Utilidad Operativa	\$43,380	24.4%
Gastos Financieros	\$6,000	3.4%
Impuestos	\$11,214	6.3%
Utilidad Neta	\$26,166	14.7%

Interpretación: Este análisis permite identificar qué porcentaje de las ventas se destina a cada rubro. En este caso, el costo de ventas representa el 40.2% (razonable para una pupusería), los gastos operativos el 35.5% (área de oportunidad para reducir), y la utilidad neta el 14.7% (rentabilidad saludable).

Análisis Horizontal: Compara los estados financieros de dos o más períodos para identificar tendencias.

Ejemplo

Comparación de dos años:

Concepto	2023	2024	Variación \$	Variación %
Ventas Netas	\$150,000	\$178,000	\$28,000	18.7%
Costo de Ventas	\$62,000	\$71,500	\$9,500	15.3%
Utilidad Bruta	\$88,000	\$106,500	\$18,500	21.0%
Gastos Operativos	\$55,000	\$63,120	\$8,120	14.8%
Utilidad Neta	\$20,000	\$26,166	\$6,166	30.8%

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Interpretación: Las ventas crecieron 18.7%, lo cual es excelente. El costo de ventas creció menos (15.3%), lo que indica mejor control de costos. Los gastos operativos crecieron 14.8%, por debajo del crecimiento de ventas, lo que demuestra eficiencia. Como resultado, la utilidad neta creció 30.8%, superando ampliamente el crecimiento de ventas. Esto indica que la empresa está mejorando su rentabilidad.

5.6.3.5 Uso de Estados Financieros para la Toma de Decisiones

Los estados financieros no son solo documentos para cumplir requisitos legales o bancarios; son herramientas poderosas para la toma de decisiones:

Decisiones basadas en el Estado de Resultados:

- Si el margen bruto es bajo: negociar mejores precios con proveedores o aumentar precios de venta.
- Si los gastos operativos son altos: identificar gastos innecesarios y reducirlos.
- Si la utilidad neta es baja: analizar cada rubro para encontrar oportunidades de mejora.

Decisiones basadas en el Balance General:

- Si la liquidez es baja: acelerar cobros, reducir inventarios o solicitar crédito a corto plazo.
- Si el endeudamiento es alto: priorizar pago de deudas, evitar nuevos préstamos.
- Si hay exceso de efectivo: invertir en activos productivos o en instrumentos financieros.

Decisiones basadas en el Flujo de Efectivo:

- Si el flujo operativo es negativo: revisar precios, reducir costos, mejorar cobros.
- Si hay déficit de efectivo en ciertos meses: planificar financiamiento anticipadamente.
- Si hay excedentes: planificar inversiones o distribución de utilidades.

5.6.4 Decisiones Financieras

La toma de decisiones es la esencia de la gestión financiera. Todas las herramientas, análisis y controles presentados en este modelo tienen como objetivo final mejorar la calidad de las decisiones que toman los propietarios y administradores de las MYPES.

5.6.4.1 Tipos de Decisiones Financieras

Según Gitman y Zutter (2022), las decisiones financieras se clasifican en tres categorías principales:

A. Decisiones de Inversión

Concepto: Determinan en qué activos debe invertir la empresa para generar valor.

Preguntas clave:

- ¿En qué invertir? (inventarios, maquinaria, local propio, tecnología)
- ¿Cuánto invertir?
- ¿Cuándo invertir?
- ¿Cómo evaluar si una inversión es conveniente?

Herramienta: Análisis de Inversiones

Para evaluar una inversión, las MYPES pueden usar métodos simplificados:

1. Período de Recuperación (Payback)

Mide cuánto tiempo tarda la inversión en recuperarse.

Fórmula:

$$\text{Período de Recuperación} = \text{Inversión Inicial} / \text{Flujo de Efectivo Anual}$$

Ejemplo: Una pupusería está considerando comprar una plancha industrial nueva por \$3,000. Se estima que la nueva plancha permitirá producir 50 pupusas adicionales por día, generando \$15

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES adicionales de utilidad diaria.

Flujo de efectivo anual adicional = $\$15 \times 365 \text{ días} = \$5,475$

Período de Recuperación = $\$3,000 / \$5,475 = 0.55 \text{ años} = 6.6 \text{ meses}$

Interpretación: La inversión se recupera en menos de 7 meses. Si la plancha tiene una vida útil de 5 años, es una excelente inversión.

Criterio de decisión: Aceptar inversiones con período de recuperación menor a 2-3 años (dependiendo del tipo de activo).

2. Valor Presente Neto (VPN) Simplificado

Compara el valor presente de los flujos futuros con la inversión inicial.

Fórmula simplificada (para flujos constantes):

$$VPN = (\text{Flujo Anual} \times \text{Número de Años}) - \text{Inversión Inicial}$$

Ejemplo (continuando el anterior): - Flujo anual: $\$5,475$ - Vida útil: 5 años - Inversión: $\$3,000$

$VPN = (\$5,475 \times 5) - \$3,000 = \$27,375 - \$3,000 = \$24,375$

Interpretación: La inversión genera $\$24,375$ de valor adicional en 5 años. Es altamente rentable.

Criterio de decisión: Aceptar inversiones con VPN positivo.

3. Tasa de Retorno

Mide el rendimiento anual de la inversión.

Fórmula:

$$\text{Tasa de Retorno} = \left(\frac{\text{Flujo Anual}}{\text{Inversión Inicial}} \right) \times 100$$

Ejemplo: Tasa de Retorno = $(\$5,475 / \$3,000) \times 100 = 182.5\% \text{ anual}$

Interpretación: La inversión genera un retorno del 182.5% anual, muy superior a cualquier tasa

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES de interés bancaria o costo de financiamiento.

Criterio de decisión: Aceptar inversiones con tasa de retorno superior al costo de financiamiento (si se financia con crédito) o superior a alternativas de inversión disponibles.

Caso Práctico: Decisión de Comprar vs. Alquilar (con enfoque de Presupuesto de Capital)

La decisión entre alquilar o comprar un inmueble es una de las más relevantes para una empresa, ya que afecta directamente su liquidez, su estructura financiera y su capacidad de crecimiento. En este caso, además del análisis tradicional de costos, es fundamental aplicar herramientas de **presupuesto de capital**, tal como lo recomienda la experta, para evaluar adecuadamente la conveniencia económica de cada alternativa.

Costos Presentados en el Caso

Opción A: Seguir Alquilando

- Alquiler mensual: \$2,000
- Costo anual: \$24,000
- Costo en 6 años: \$144,000
- No se adquiere un activo ni se genera patrimonio.

Opción B: Comprar con Crédito Hipotecario

- Precio del local: \$80,000
- Cuota mensual: \$4,000
- Costo total pagado en 6 años: \$288,000
- Valor del activo al finalizar: \$80,000
- Costo neto: \$208,000

Aplicación de un Presupuesto de Capital

El análisis presentado inicialmente compara costos, pero no incorpora el valor del dinero en el tiempo, elemento esencial en decisiones de inversión. Para ello se recomienda elaborar un presupuesto de capital, utilizando indicadores como:

Valor Presente Neto (VPN)

Permite determinar si comprar el local genera valor financiero para la empresa descontando todos los flujos futuros (cuotas, plusvalía, valor residual).

✓ Tasa Interna de Retorno (TIR)

Indica el rendimiento anual que genera la inversión al comprar.

✓ Periodo de Recuperación

Cuánto tiempo tarda en recuperarse la inversión inicial.

✓ Valor Residual del Activo

Se debe proyectar si el inmueble se mantiene en \$80,000 o se aprecia (por ejemplo, un 3–7% anual según mercado).

Sin este análisis, la comparación queda incompleta, ya que solo se ve el costo bruto, pero no la rentabilidad ni la generación de valor del inmueble a largo plazo.

Análisis: Aunque la Opción B tiene un costo neto mayor (\$208,000 vs. \$144,000), al final del período se posee un activo valorado en \$80,000 que puede:

- Generar ingresos por alquiler si se muda.
- Venderse para recuperar capital.
- Usarse como garantía para futuros créditos.
- Apreciarse en valor con el tiempo.

Además, elimina el riesgo de aumentos de alquiler y proporciona estabilidad.

Decisión: La empresaria eligió la Opción B, demostrando pensamiento estratégico a largo plazo.

B. Decisiones de Financiamiento

Concepto: Determinan cómo obtener los recursos necesarios para financiar las operaciones e inversiones.

Preguntas clave:

- ¿Cuánto financiamiento necesito?
- ¿Qué fuente de financiamiento usar? (capital propio, crédito bancario, proveedores, inversionistas)
- ¿A qué plazo?
- ¿Cuál es el costo del financiamiento?

Herramienta: Análisis de Fuentes de Financiamiento

Tabla 21

Tabla comparativa de fuentes de financiamiento

Fuente	Monto Típico	Plazo	Tasa Anual	Requisitos	Ventajas	Desventajas
Capital propio	Variable	N/A	0%	Ninguno	Sin costo financiero, sin presión de pago	Limita crecimiento, diluye liquidez
Proveedores	\$500- \$5,000	30-90 días	0%	Historial de pago	Gratuito, mejora flujo de caja	Montos limitados, plazos cortos

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Fuente	Monto		Tasa		Requisitos	Ventajas	Desventajas
	Típico	Plazo	Anual				
Microfinanzas	\$500- \$10,000	6-24 mese s	18- 25%		Formalización básica	Acceso rápido, requisitos flexibles	Tasas altas
Cooperativas	\$1,000- \$20,000	12-36 mese s	12- 18%		Ser socio	Tasas moderadas, proceso rápido	Requiere ahorro previo
BANDESAL	\$5,000- \$100,000	12- 120 mese s	8- 12%		Formalización completa, proyecto	Tasas bajas, plazos largos	Proceso lento, requisitos estrictos
Banca comercial	\$10,000 +	12- 120 mese s	8- 15%		Formalización, garantías, historial	Montos altos, tasas competitivas	Requisitos estrictos, garantías

Criterio de Decisión:

1. Calcular el costo efectivo del financiamiento:

$$\text{Costo Efectivo} = (\text{Intereses} + \text{Comisiones} + \text{Seguros}) / \text{Monto Recibido} \times 100$$

2. Comparar con el retorno esperado de la inversión:

- Si Tasa de Retorno > Costo de Financiamiento → Aceptar
- Si Tasa de Retorno < Costo de Financiamiento → Rechazar

Ejemplo: Una MYPE necesita \$10,000 para comprar inventario que generará \$2,500 de utilidad adicional anual.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Opción A: Microfinanciera

- Tasa: 20% anual
- Costo anual: \$2,000
- Utilidad neta: $\$2,500 - \$2,000 = \$500$

Opción B: Cooperativa

- Tasa: 15% anual
- Costo anual: \$1,500
- Utilidad neta: $\$2,500 - \$1,500 = \$1,000$

Decisión: Elegir Opción B (cooperativa) porque genera mayor utilidad neta.

Estructura de Capital Óptima

Las MYPES deben buscar un equilibrio entre deuda y capital propio:

Ventajas de la deuda:

- Permite crecer sin diluir propiedad.
- Los intereses son deducibles de impuestos.
- Disciplina financiera (obligación de pagar).

Desventajas de la deuda:

- Costo financiero (intereses).
- Riesgo de insolvencia si no se puede pagar.
- Reduce flexibilidad financiera.

Recomendación para MYPES:

- Mantener razón de endeudamiento entre 40-60%.
- Priorizar deuda a largo plazo sobre corto plazo.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- Asegurar que el flujo operativo cubra al menos 2 veces el servicio de la deuda.

C. Decisiones de Dividendos (Distribución de Utilidades)

Concepto: Determinan cuánto de las utilidades se distribuye a los propietarios y cuánto se reinvierte en el negocio.

Preguntas clave:

- ¿Cuánto retirar para uso personal?
- ¿Cuánto reinvertir en el negocio?
- ¿Cuándo distribuir utilidades?

Política de Distribución Recomendada para MYPES:

Fase de Crecimiento (primeros 3-5 años):

- Reinvertir 70-80% de las utilidades.
- Distribuir 20-30% para necesidades personales del propietario.

Fase de Madurez (después de 5 años):

- Reinvertir 40-50% de las utilidades.
- Distribuir 50-60% como retorno de la inversión.

Criterios para decidir:

1. Necesidades de inversión:
 - Si hay oportunidades de crecimiento rentables, priorizar reinversión.
2. Situación de liquidez:
 - Si el flujo de efectivo es ajustado, limitar distribuciones.
3. Obligaciones de deuda:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- Si hay deudas con tasas altas, usar utilidades para pagar anticipadamente.

4. Necesidades personales del propietario:

- Asegurar un retiro mínimo para sostener al propietario y su familia.

Ejemplo: Utilidad neta anual: \$26,166

Distribución recomendada (fase de crecimiento):

- Reversión (75%): \$19,634.50
 - Compra de equipo: \$5,000
 - Fondo de emergencia: \$5,000
 - Capital de trabajo adicional: \$9,634.50
- Retiro del propietario (25%): \$6,541.50 (\$545.13/mes)

5.6.4.2 Proceso de Toma de Decisiones Financieras

Para tomar decisiones financieras de calidad, se recomienda seguir un proceso estructurado:

Paso 1: Identificar la Decisión

- Definir claramente qué se debe decidir.
- Ejemplo: “¿Debo comprar una segunda plancha o contratar un empleado adicional?”

Paso 2: Recopilar Información

- Reunir datos relevantes:
 - Estados financieros actuales.
 - Proyecciones de ventas.
 - Costos de las alternativas.
 - Información del mercado.

Paso 3: Identificar Alternativas

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- Listar todas las opciones posibles.
- No limitarse a dos opciones; considerar variantes.

Paso 4: Evaluar Alternativas

- Usar las herramientas presentadas (VPN, período de recuperación, análisis costo-beneficio).
- Considerar factores cuantitativos y cualitativos.

Paso 5: Tomar la Decisión

- Elegir la alternativa que mejor cumpla los objetivos.
- Documentar la decisión y las razones.

Paso 6: Implementar

- Ejecutar la decisión.
- Asignar responsables y plazos.

Paso 7: Evaluar Resultados

- Después de un período, evaluar si la decisión fue acertada.
- Aprender de los resultados para mejorar futuras decisiones.

5.6.4.3 Herramienta: Matriz de Decisión

Para decisiones complejas con múltiples criterios, se puede usar una matriz de decisión:

Ejemplo: Decidir entre tres opciones de inversión

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Tabla 22

Matriz de Decisión

Criterio	Peso	Opción A:	Opción B:	Opción C:
		Plancha	Empleado	Publicidad
Costo	25%	4 (bajo)	3 (medio)	5 (muy bajo)
Retorno esperado	35%	5 (alto)	3 (medio)	2 (bajo)
Tiempo de implementación	15%	5 (rápido)	3 (medio)	5 (rápido)
Riesgo	25%	4 (bajo)	2 (alto)	3 (medio)
Puntuación Total		4.45	2.80	3.40

Cálculo:

- Opción A: $(4 \times 0.25) + (5 \times 0.35) + (5 \times 0.15) + (4 \times 0.25) = 4.45$
- Opción B: $(3 \times 0.25) + (3 \times 0.35) + (3 \times 0.15) + (2 \times 0.25) = 2.80$
- Opción C: $(5 \times 0.25) + (2 \times 0.35) + (5 \times 0.15) + (3 \times 0.25) = 3.40$

Decisión: Elegir Opción A (comprar plancha) porque tiene la puntuación más alta.

Inversión en Activos Fijos

La inversión inicial contempla la adquisición de equipos para una imprenta y los costos necesarios para su correcta puesta en funcionamiento.

Concepto	Monto (USD)
Compra de equipo productivo	35,000
Instalación y puesta en marcha	2,500
Capacitación del personal	1,500

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Concepto	Monto (USD)
Adecuaciones técnicas y eléctricas	3,000
Total activos fijos	42,000

Capital de Trabajo Inicial

El incremento en la capacidad productiva exige una mayor disponibilidad de recursos operativos, principalmente inventarios, cuentas por cobrar y efectivo mínimo.

Concepto	Monto (USD)
Inventarios	5,000
Cuentas por cobrar	3,000
Efectivo operativo	2,000
Capital de trabajo inicial	10,000

Inversión Total Económica

Concepto	Monto (USD)
Activos fijos	42,000
Capital de trabajo	10,000
Inversión total	52,000

Estructura de Financiamiento

La inversión se financiará mediante una combinación equilibrada de recursos propios y financiamiento externo, lo cual permite optimizar el costo de capital y reducir el riesgo financiero

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Fuente	Monto (USD)	Participación
Recursos propios	20,800	40%
Préstamo bancario	31,200	60%
Total	52,000	100%

Condiciones del préstamo

- Monto: \$31,200
- Tasa anual: 10%
- Plazo: 5 años
- Sistema: **amortización (cuota fija)**

Flujo de Inversión Inicial (Año 0 – Enfoque Financiero)

Aunque la inversión total es USD 52,000, el inversionista solo desembolsa realmente \$20,800, el resto es deuda.

Año	Concepto	Flujo (USD)
0	Aporte de recursos propios	-20,800
0	Desembolso del préstamo	+31,200
0	Inversión total del proyecto	-52,000
	Flujo neto año 0	-20,800

Depreciación del Activo

Datos

- Costo del activo: USD 42,000

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- Valor residual: USD 5,000
- Vida útil: 5 años

Fórmula

$$\text{Depreciación} = \frac{42,000 - 5,000}{5} = 7,400 \text{ anual}$$

Utilidad Operativa del Proyecto

Concepto	Monto (USD)
Incremento en ventas	45,000
Costos operativos adicionales	(20,000)
Utilidad antes de depreciación	25,000
Depreciación	(7,400)
EBIT	17,600

Impuesto sobre la Renta

Concepto	Monto
EBIT	17,600
ISR (25%)	(4,400)
Utilidad neta operativa	13,200

Flujo de Efectivo Operativo (antes de deuda)

$$\text{Flujo operativo} = 13,200 + 7,400 = 20,600$$

Tabla de Amortización del Préstamo

Cálculo de la cuota anual

$$\text{Cuota} = \frac{31,200 \cdot 0.10}{1 - (1.10)^{-5}} = 8,230$$

Amortización de la deuda

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Año	Saldo Inicial	Interés (10%)	Amortización	Cuota	Saldo Final
1	31,200	3,120	5,110	8,230	26,090
2	26,090	2,609	5,621	8,230	20,469
3	20,469	2,047	6,183	8,230	14,286
4	14,286	1,429	6,801	8,230	7,485
5	7,485	749	7,481	8,230	0

Flujo de Efectivo Financiero (para el inversionista)

Año	Flujo Operativo	Servicio de Deuda	Flujo Neto
0	—	—	-20,800
1	20,600	(8,230)	12,370
2	20,600	(8,230)	12,370
3	20,600	(8,230)	12,370
4	20,600	(8,230)	12,370
5	20,600	(8,230)	
	Recuperación CT	+10,000	
	Valor residual	+5,000	27,370

Flujo Final Resumido

Año	Flujo (USD)
0	-20,800
1	12,370
2	12,370
3	12,370

4 12,370

5 27,370

5.6.4.4 Decisiones en Situaciones de Incertidumbre

En el contexto de las MYPES, muchas decisiones deben tomarse con información incompleta o en entornos inciertos. Se recomienda:

1. Análisis de Escenarios:

Evaluar la decisión bajo tres escenarios:

- Optimista: Todo sale mejor de lo esperado.
- Realista: Resultado más probable.
- Pesimista: Todo sale peor de lo esperado.

Ejemplo: Inversión en publicidad: \$1,200

Escenario	Probabilidad	Incremento en Ventas	Utilidad Adicional
Optimista	20%	\$5,000	\$2,500
Realista	60%	\$2,500	\$1,250
Pesimista	20%	\$500	\$250

Valor Esperado: $(0.20 \times \$2,500) + (0.60 \times \$1,250) + (0.20 \times \$250) = \$500 + \$750 + \$50 = \$1,300$

Decisión: Invertir, porque el valor esperado (\$1,300) supera el costo (\$1,200).

2. Análisis de Sensibilidad:

Evaluar cómo cambia el resultado si varían las suposiciones clave.

Ejemplo: ¿Qué pasa si las ventas aumentan solo 10% en lugar del 20% esperado?

Recalcular el VPN o la tasa de retorno con el nuevo supuesto. Si la decisión sigue siendo favorable, es robusta.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

3. Opciones Reales:

Considerar la flexibilidad de la decisión:

- ¿Se puede revertir si no funciona?
- ¿Se puede expandir si funciona bien?
- ¿Se puede posponer para obtener más información?

Decisiones reversibles o flexibles son menos riesgosas.

5.6.4.5 Errores Comunes en la Toma de Decisiones Financieras

Error 1: Decidir basándose solo en intuición

- Solución: Complementar la intuición con análisis cuantitativo.

Error 2: Ignorar el costo de oportunidad

- Solución: Considerar qué se deja de ganar al elegir una opción.

Error 3: Confundir flujo de efectivo con utilidad

- Solución: Analizar ambos; una empresa puede ser rentable pero quedarse sin efectivo.

Error 4: No considerar el valor del dinero en el tiempo

- Solución: \$1,000 hoy valen más que \$1,000 en un año. Usar VPN para inversiones a largo plazo.

Error 5: Sobre - endeudarse

- Solución: Asegurar que el flujo operativo cubra cómodamente el servicio de la deuda.

Error 6: No documentar decisiones

- Solución: Llevar un registro de decisiones importantes y sus resultados para aprender.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Finalmente, el Componente III ha proporcionado las herramientas técnicas necesarias para que las MYPES administren eficientemente sus recursos financieros y tomen decisiones informadas:

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- El desarrollo de un modelo de gestión financiera para las MYPES de San Miguel Centro se vuelve fundamental para fortalecer su estructura administrativa, optimizar el uso de recursos y mejorar la toma de decisiones. Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de las empresas aún carecen de herramientas financieras formales, operan con procesos empíricos y presentan debilidades en planificación, control y análisis financiero. En este sentido, la propuesta del modelo ofrece una guía práctica que integra la formalización, la gestión operativa y la administración financiera, permitiendo a las MYPES avanzar hacia una gestión más organizada, rentable y sostenible, con impacto directo en su competitividad y permanencia en el mercado.
- El modelo de gestión financiera propuesto demuestra ser una alternativa viable, adaptable y de bajo costo, que contribuye al fortalecimiento del sector MYPE y al desarrollo económico local. Su aplicación fomenta la cultura del registro contable, la planificación presupuestaria y el uso eficiente de los recursos, facilitando el acceso a financiamiento formal y la mejora de la productividad. Además, promueve la profesionalización empresarial y la generación de empleo formal, por lo que se convierte en una herramienta estratégica para impulsar la eficiencia, sostenibilidad y crecimiento de las micro y pequeñas empresas de la región de San Miguel Centro.

6.2 Recomendaciones

- Implementar el modelo de gestión financiera de forma gradual.

Se sugiere que las MYPES adopten progresivamente los componentes del modelo, comenzando por la formalización legal y contable, para luego aplicar estrategias de gestión operativa y control financiero. Este proceso permitirá consolidar una base sólida para la toma de decisiones y el acceso a crédito.

- Fomentar la capacitación continua en gestión administrativa y financiera.

Es necesario fortalecer las competencias de los empresarios mediante talleres, asesorías y diplomados en temas como flujo de efectivo, análisis de estados financieros, planificación presupuestaria y control de costos. La formación constante garantizará la aplicación efectiva del modelo.

- Incorporar herramientas tecnológicas para la gestión financiera.

La digitalización es fundamental para el control eficiente de las operaciones. Se sugiere el uso de programas contables básicos, hojas de control automatizadas y aplicaciones de gestión empresarial que faciliten el registro, análisis y monitoreo financiero.

- Monitorear los resultados de la implementación del modelo.

Las micro y pequeñas empresas deben establecer indicadores de evaluación como liquidez, rentabilidad y rotación de activos, a fin de medir el impacto del modelo en su desempeño financiero y realizar ajustes continuos que aseguren su sostenibilidad.

Bibliografía

Libros:

- Amat, D. (2021). *Contabilidad y finanzas para no financieros*. Editorial Profit.
- Carballo, P., et al. (1997). *Finanzas y gestión empresarial*. Editorial McGraw-Hill.
- Córdova Padilla, M. (2012). *Gestión financiera*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. McGraw-Hill.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (13.^a ed.). Pearson Educación.

Tesis:

- Alcántara, V. R. (2022). *Modelo de gestión financiera para las pequeñas y medianas empresas en el departamento de Sonsonate. Caso de estudio: Inversiones Anthony* [Tesis de licenciatura, Universidad de El Salvador]. Repositorio Institucional UES.
- Pineda, M. (2019). *Propuesta de un sistema de control financiero para las microempresas comerciales de la ciudad de San Miguel* [Tesis de maestría, Universidad de Oriente].

Leyes y documentos oficiales:

- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (2014). *Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa*. Decreto n.º 524, publicado en el *Diario Oficial* n.º 155, tomo 404, del 22 de agosto de 2014.
- Banco Central de Reserva de El Salvador. (2023). *Informe económico y financiero anual*. San Salvador: BCR.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). *La transformación digital de las MIPYMES en América Latina*. Washington, D.C.: BID.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). *Las micro, pequeñas y medianas empresas en Centroamérica: desafíos para la reactivación económica*. Santiago de Chile: CEPAL.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Ministerio de Economía (MINEC). (2019). *Política nacional de fomento, protección y desarrollo de las MYPE*. San Salvador: Gobierno de El Salvador.

Fuentes electrónicas y artículos web:

Fundación de Apoyo Integral (FUSAI). (26 de febrero de 2025). *Oportunidades y desafíos para la MYPE en el 2025*. Recuperado de <https://fusai.org.sv/foro-oportunidades-y-desafios-para-la-mype-en-el-2025/>

Organización de empresas. (s.f.). Administración y dirección de empresas. Recuperado de <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-4-el-sistema-de-financiacion-de-la-empresa/3-evolucion-historica-de-la-funcion-financiera-de-las-organizaciones/>

Portal de la Micro y Pequeña Empresa de El Salvador (CONAMYPE). (2023). *Programas de apoyo y financiamiento para MYPES*. Recuperado de <https://www.conamype.gob.sv/>

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

Anexos

Anexo 1: Instrumentos utilizados en la recolección de datos.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

ESCUELA DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA

Propuesta de un modelo de gestión financiera que promueva la eficiencia y competitividad de las Mypes en la ciudad de San Miguel Centro 2025

GUIA DE ENTREVISTA

Entrevista dirigida a los propietarios y/o personal encargado de las mypes de San Miguel Centro

Objetivo: Recolectar información cualitativa sobre la gestión financiera en las micro y pequeñas empresas de San Miguel Centro para identificar buenas prácticas, desafíos y necesidades, con el fin de diseñar un modelo que mejore su eficiencia y competitividad.

Indicaciones: Responda de manera clara y concisa las preguntas que se detallan a continuación.

1. ¿Qué herramientas o modelos de gestión financiera utiliza en su empresa?
2. ¿Considera que su modelo de gestión financiera ha influido en mejorar la competitividad de su negocio? ¿De qué manera?
3. ¿Su empresa está formalmente constituida? ¿Cómo fue el proceso de legalización?

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES



4. ¿La legalización de su empresa ha contribuido a acceder a créditos u otros beneficios? ¿Por qué?
5. ¿Qué tipo de controles financieros ha implementado para reducir costos y aumentar ganancias?
6. ¿Cómo gestiona actualmente el recurso humano y qué impacto ha tenido esto en la rentabilidad?
7. ¿Cómo organiza y controla las compras dentro de la empresa?
8. ¿Usted o su equipo han recibido capacitaciones sobre gestión o administración financiera?
¿Cuál fue su efecto?
9. ¿Qué tipo de herramientas digitales o tecnológicas utiliza para tomar decisiones financieras?
10. ¿Podría mencionar una situación reciente en la que tomó una decisión financiera relevante y qué información o herramientas utilizó?

Queremos agradecerle por tomarse el tiempo de completar la entrevista para nuestro trabajo de grado. Sus respuestas son un aporte significativo para nuestra investigación.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

ESCUELA DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA

Propuesta de un modelo de gestión financiera que promueva la eficiencia y competitividad de las Mypes en la ciudad de San Miguel Centro 2025

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS: CUESTIONARIO

Cuestionario dirigido a los propietarios y/o personal encargado de las mypes de San Miguel Centro

Objetivo: Recolectar información cuantitativa sobre la gestión financiera en las micro y pequeñas empresas de San Miguel Centro para identificar buenas prácticas, desafíos y necesidades, con el fin de diseñar un modelo que mejore su eficiencia y competitividad.

Indicaciones: A continuación, encontrará una serie de afirmaciones sobre la gestión financiera en su empresa. Por favor, indique su nivel de acuerdo con cada una, marcando la opción que mejor represente su percepción.

1. En mi empresa se utilizan herramientas de gestión financiera para optimizar los recursos..
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
2. La forma en que gestionamos las finanzas ha mejorado nuestra competitividad en el mercado local
 - Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
3. Mi empresa está legalmente constituida y cuenta con la documentación correspondiente.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
4. Gracias a la formalización y legalización de mi empresa, hemos accedido a financiamiento o servicios bancarios.
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
5. Contamos con directrices definidas para la gestión de compras y control de costos.
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
6. Aplicamos procedimientos específicos en la gestión del recurso humano que contribuyen al incremento de las utilidades.
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
7. Se implementan medidas de control para reducir los costos operativos.
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- Totalmente de acuerdo
8. Hemos recibido capacitaciones en gestión financiera en los últimos 24 meses.
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
9. Utilizamos herramientas tecnológicas (como Excel, software de gestión) para tomar decisiones financieras.
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
10. Las decisiones financieras importantes se basan en análisis previos de ingresos, egresos y proyecciones.
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
11. Es fácil acceder a financiamiento para mejorar la competitividad
- Totalmente en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Neutral
 - De acuerdo
 - Totalmente de acuerdo
12. La empresa invierte en herramientas innovadoras para mejorar su gestión financiera.
- Totalmente en desacuerdo

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE PROMUEVA LA EFICIENCIA Y COMPETITIVIDAD DE LAS MYPES

- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Queremos agradecerle por tomarse el tiempo de completar el instrumento de recolección de datos para nuestro trabajo de grado. Sus respuestas son un aporte significativo para nuestra investigación.