

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



**TRABAJO DE POSGRADO**

**MODELO DE APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS FINANCIERAS PARA LA CREACIÓN  
DE VALOR PARA EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO DE EL SALVADOR**

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**PRESENTADO POR**

**LICENCIADO JOSÉ JOHEL GUZMÁN TERÁN**

**LICENCIADO JAIRO ALEXANDER PEÑATE SERMEÑO**

**DOCENTE ASESOR**

**MAESTRA LIDIA MARGARITA CALDERÓN FUENTES**

**JUNIO, 2025**

**SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**



ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

**RECTOR**

DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

LICDO. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

**SECRETARIO GENERAL**

LICDA. ANA RUTH AVELAR VALLADARES

**DEFENSORA DE LOS DERECHOS HUMANOS UNIVERSITARIOS**

LICDO. CARLOS AMILCAR SERRANO RIVERA

**FISCAL GENERAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**

**AUTORIDADES**



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

**DECANO**

DR. JOSÉ GUILLERMO GARCÍA ACOSTA

**VICEDECANO**

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

**SECRETARIO DE LA FACULTAD**

M.Ed. MIGUEL ÁNGEL CRUZ

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Le doy las gracias a nuestro creador Dios padre, hijo y espíritu santo y nuestra madre santísima la Virgen María por siempre acompañarme y por prestarme vida para llegar a este momento de bendición tan importante, agradezco a mi familia, mis padres Joel Guzmán Avilés (QEPD) y Mirna Isabel Terán Martínez (QEPD) Especialmente a mi madre por siempre apoyarme y confiar en mi capacidad de alcanzar mis metas, a mis abuelos Cruz Terán (QEPD) y María Teresa Martínez de Terán (QEPD) y mi tía Juana Eusebia Terán (QEPD) por su incondicional amor y apoyo.

Como una mención especial agradezco a mi esposa Antonieta de Guzmán, mis hijos Jimena María y Johel Alejandro Guzmán Jiménez por su gran amor, por ser mi mayor motivación y por apoyarme y acompañarme siempre y en todo momento.

Gracias a mi compañero de tesis y amigo Jairo Alexander Peñate por compartir este grandioso proceso en el cual perseveramos y nos esforzamos para obtener este galardón. Y también mis más sinceros agradecimientos a nuestra alma mater la Universidad Nacional de El Salvador y a todos los excelentes maestros que compartieron sus conocimientos con nosotros a lo largo de nuestra formación académica.

**JOSÉ JOHEL GUZMÁN TERÁN**

Primeramente, le doy gracias a Dios por permitirme el privilegio de llegar a esta etapa tan importante de mi formación profesional, a mis padres que siempre han creído en mí para poder salir adelante, y hago mención especial para mi hermana Yenifer Alejandra Peñate ya que ha estado a mi lado apoyándome incondicionalmente, a mis amigos cercanos muchas gracias por todo por siempre creer en mí y brindarme esas palabras de aliento para continuar en el proceso.

Gracias a mi compañero de tesis José Guzmán por acompañarme en este gran reto de mucho esfuerzo y perseverancia al final valió la pena. Y gracias a nuestra alma mater por todos los conocimientos adquiridos en toda mi etapa de formación profesional.

**JAIRO ALEXANDER PEÑATE SERMEÑO**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Delimitación del problema .....</b>	<b>12</b>
1.1.1 Delimitación teórica .....	12
1.1.2 Delimitación espacial .....	12
1.1.3 Delimitación temporal.....	12
<b>1.2 Preguntas de investigación.....</b>	<b>12</b>
1.2.1 Pregunta general.....	12
1.2.2 Preguntas específicas .....	12
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>13</b>
1.3.1 Objetivo general .....	13
1.3.2 Objetivos específicos .....	13
<b>1.4 Justificación .....</b>	<b>14</b>
<b>1.5 Límites y alcances de la Investigación .....</b>	<b>14</b>
1.5.1 Límites.....	14
1.5.2 Alcances .....	15
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Generalidades de una empresa en El Salvador.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Antecedentes de finanzas .....</b>	<b>33</b>
2.2.1 Conceptos .....	34
2.2.2 Objetivos .....	34
2.2.3 Funciones .....	35
2.2.4 Importancia .....	35

<b>2.3 Estados financieros: Estado de Situación Financiera, Estados de Resultados, Flujo de Efectivo .....</b>	<b>36</b>
2.3.1 Importancia .....	36
2.3.2 Objetivos .....	37
2.3.3 Clasificación .....	38
2.3.4 Análisis de Tendencias .....	40
2.3.5 Razones Financieras .....	41
<b>2.4 Apalancamiento operativo y financiero en una empresa comercial .....</b>	<b>46</b>
<b>2.5 Rentabilidad de las empresas .....</b>	<b>51</b>
<b>2.6 Creación de valor de las empresas .....</b>	<b>52</b>
<b>2.7 Marco jurídico de la investigación .....</b>	<b>53</b>
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>55</b>
<b>3.1 Enfoque de la Investigación .....</b>	<b>55</b>
<b>3.2 Método .....</b>	<b>55</b>
3.2.1 Inductivo .....	55
3.2.2 Deductivo .....	56
<b>3.3 Diseño de Estudio .....</b>	<b>56</b>
3.3.1 Alcance .....	56
3.3.2 Tratamiento de Variables o Categorías .....	56
3.3.3 Diseño de Recolección .....	57
3.3.4 Tiempo de la Búsqueda de la Información .....	57
3.3.5 Contexto de la Búsqueda de la Información .....	57
<b>3.4 Población y Muestra .....</b>	<b>57</b>
3.4.1 Población .....	57
3.4.2 Muestra .....	57

<b>3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección</b>	58
3.5.1 Entrevista	58
3.5.2 Encuesta	58
<b>3.6 Hipótesis o supuestos de investigación</b>	59
3.6.1 Hipótesis general	59
3.6.2 Hipótesis específicas	59
<b>3.7 Operacionalización de variables</b>	60
<b>3.8 Estrategias de Recolección, Procesamiento y Análisis de la Información</b>	63
<b>3.9 Consideraciones Éticas</b>	64
<b>Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados</b>	65
<b>4.1 Objeto de Estudio</b>	65
<b>4.2 Respuestas del Instrumento de Investigación</b>	65
<b>4.3 Informe Ejecutivo de los Resultados del Instrumento</b>	73
<b>4.4 Propuesta de Modelo de Aplicación de Herramientas Financiera para la Creación de Valor para las Empresas del Sector Comercio de El Salvador</b>	77
4.4.1 Introducción	77
4.4.2 Fase I Antecedentes y Situación Actual	78
4.4.3 Fase II: Diagnostico y Análisis Financiero	78
4.4.4 Fase III: Control y Toma de Decisión	81
<b>4.5 Caso Práctico Supermercado El Sol S.A de C.V.</b>	86
<b>4.6 Conclusiones y Recomendaciones</b>	109
<b>REFERENCIAS</b>	111
<b>ANEXOS</b>	112

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las empresas según el BCR, basado en su criterio institucional.....	20
Tabla 2. Clasificación según el Ministerio de Economía, por tamaño, recurso humano empleado e ingresos de las empresas: .....	20
Tabla 3. Operacionalización de Hipótesis General .....	60
Tabla 4. Operacionalización de Hipótesis 1 .....	61
Tabla 5. Operacionalización de Hipótesis Especifica 2 .....	61
Tabla 6. Operacionalización de Hipótesis Especifica 3 .....	62
Tabla 7. Operacionalización de Hipótesis Especifica 4 .....	63
Tabla 8. Estado de Resultados.....	79
Tabla 9. Balance General .....	79
Tabla 10. Indicadores de Análisis Financieros.....	80
Tabla 11. Plan Operativo Anual Supermercado El Sol Año 2025 .....	88
Tabla 12. Presupuesto Anual de Supermercado El Sol.....	89
Tabla 13. Balance General Supermercado El Sol S.A. de C.V. 2023-2022 .....	90
Tabla 14. Estado de Resultados Supermercado El Sol S.A. de C.V. 2023-2022.....	91
Tabla 15. Análisis Horizontal Balance General 2023-2022.....	93
Tabla 16. Análisis Vertical del Balance General 2023-2022 .....	94
Tabla 17. Análisis Horizontal del Estado de Resultados 2023-2022 .....	95
Tabla 18. Análisis Vertical del Estado de Resultados 2023-2022 .....	96
Tabla 19. Indicadores Financieros .....	98
Tabla 20. Ratio Productividad del Capital de Trabajo .....	102
Tabla 21. Estado de Resultados Proyectado.....	105
Tabla 22. Balance General Proyectado. ....	106
Tabla 23. Ratios Financieros Proyectados .....	106

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Plantilla de un Plan Operativo Anual.....	29
Ilustración 2. Plantilla de Presupuesto Anual de una empresa.....	33
Ilustración 3. Cuadro de Preguntas y Respuestas.....	74
Ilustración 4. Análisis FODA.....	87
Ilustración 5. Plan Operativo Anual Supermercado El Sol S.A de C.V. ....	103
Ilustración 6. Presupuesto Anual Supermercado El Sol.....	104
Ilustración 7. Monitoreo del Presupuesto Anual Supermercado El Sol.....	104

## INTRODUCCIÓN

Las herramientas financieras son fundamentales en el funcionamiento de las empresas comerciales, influye directamente en el logro de sus objetivos comerciales, en temas operativos puede ayudar a incrementar los márgenes de ganancia de los productos con mayor demanda dentro del negocio, el efecto de ello, es positivo en la rentabilidad. Existen diversos estudios los cuales se enumeran uno a uno en esta investigación por lo que se evaluará financieramente la mejor ruta de planificación y de inversión para crear valor dentro de las empresas del sector comercio, mediante los análisis horizontal y vertical, así como también las razones financieras. Si es conveniente ejecutar el plan de acción, se tomarán decisiones claves apoyados de los resultados de todas las pruebas que las herramientas financieras permitirán conseguir a través de los resultados.

En el primer capítulo se hizo el planteamiento de la situación problemática brindando datos generales sobre las empresas del sector comercio de El Salvador y su importancia en los sistemas financieros. Se presentaron las preguntas de investigación, objetivos, justificación, límites y alcances. Se planteó la importancia de aplicar herramientas financieras para la creación de valor para el sector comercio de El Salvador ya que estas brindan un diagnóstico y una tendencia acertada de la posición en la cual se encuentra la empresa respecto a los competidores y el mercado en general.

El capítulo dos está constituido por información relacionada a la historia de las empresas del sector comercio, finanzas y conceptos de las herramientas financieras, rentabilidad y de creación de valor. Se explicó en qué consisten los Balances Generales y los Estados de Resultados asociados a una empresa, se demostró la importancia del apalancamiento operativo y financiero, se abordó la parte teórica del VAN y la TIR.

En el capítulo tres se estableció la metodología de la presente investigación. Y en el capítulo cuatro se analizaron e interpretaron todos los resultados obtenidos producto de la ejecución de la investigación. De igual manera en el capítulo V se toma a bien realizar un caso práctico sobre la ejecución de un modelo de aplicación de herramientas financieras para la creación de valor para una empresa en particular del sector comercio de El Salvador. El documento termina con una sección de conclusiones y recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos como evidencia inherente a la realización de este estudio.

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

### **1.1 Delimitación del problema**

#### **1.1.1 Delimitación teórica.**

El estudio comprende un análisis de herramientas financieras para las empresas del sector comercio, el cual permitirá desarrollar un modelo de aplicación de dichas herramientas para que las entidades del sector lo utilicen de guía en sus gestiones, estableciendo una base teórica fundamentada que facilite su implementación y proporcione resultados financieros óptimos, sustentados en un modelo que se adapte a sus operaciones y que les permita generar valor.

#### **1.1.2 Delimitación espacial.**

La investigación se llevó a cabo en El Salvador, en el sector comercio tomando como base las principales ciudades de Santa Ana, San Salvador, y San Miguel.

#### **1.1.3 Delimitación temporal.**

La presente investigación se llevó a cabo en el periodo de marzo a agosto del año 2024

### **1.2 Preguntas de investigación**

#### **1.2.1 Pregunta general**

¿Cuál es el impacto financiero que produce la aplicación de un modelo de herramientas financieras enfocadas en la creación de valor de las empresas del Sector Comercio de El Salvador?

#### **1.2.2 Preguntas específicas**

1. ¿Cuál es el efecto que produce la aplicación de un modelo de herramientas financieras en las proyecciones de crecimiento en el ámbito operativo, de inversión y financiamiento de la empresa?

2. ¿Cómo impacta el enfoque de creación de valor en la rentabilidad de las empresas del sector comercio de El Salvador?

3. ¿Cuáles son las estrategias financieras que permitan optimizar los resultados de las métricas y análisis realizados en las diferentes actividades de operación, inversión y financiamiento para las empresas del Sector comercio de El Salvador?

4. ¿Cuál es el modelo adecuado para la aplicación de herramientas financieras en las empresas salvadoreñas del sector comercio para generar valor?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Desarrollar un modelo de aplicación de herramientas financieras que permita medir la rentabilidad y la creación de valor para las empresas del sector comercio de El Salvador

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Determinar las herramientas financieras que permiten evaluar y medir la situación operativa, de inversión y de financiamiento para las empresas del Sector comercio de El Salvador

2. Determinar las herramientas financieras que permiten medir la rentabilidad y la creación de valor para las empresas del Sector comercio de El Salvador

3. Proponer estrategias financieras que permitan optimizar los resultados de las mediciones y análisis realizados en las diferentes actividades de operación, inversión y financiamiento para las empresas del Sector comercio de El Salvador.

4. Analizar el impacto financiero que produce la aplicación de herramientas financieras en la rentabilidad y creación de valor para las empresas del Sector comercio de El Salvador

## **1.4 Justificación**

La aplicación de las herramientas financieras en las empresas es fundamental para orientar la gestión de las organizaciones y la toma de decisiones en relación a su capital, ya que se encargan de diseñar planes que tienen como objetivo reducir riesgos, facilitar el crecimiento, gestionar los recursos, mejorar la rentabilidad y utilizar el dinero de manera inteligente y estratégica llevando consigo el logro de las metas y objetivos organizacionales.

Se vive en un mundo globalizado en donde se requiere de la integración de las tecnologías financieras ya que puede mejorar la productividad, además se impulsa un enfoque de sostenibilidad a través de prácticas financieras responsables, se fomenta la utilización de herramientas de evaluación, tecnología, modelos y planes que generan valor en las empresas. De lo antes expuesto nace la importancia de contar con un modelo de aplicación de las herramientas financieras en el sector comercio salvadoreño.

El fin de la investigación es proporcionar un método que ayude a las empresas a aplicar este tipo de elementos financieros, con el cual podrán gestionar el capital de manera eficiente y eficaz buscando la generación de valor a través del uso adecuado de los recursos, la administración del dinero, la inversión y la obtención de fondos para garantizar el crecimiento sostenible en el tiempo y que permita evaluar el impacto que tienen las herramientas financieras en la creación de valor en el sector.

## **1.5 Límites y alcances de la Investigación**

### **1.5.1 Límites**

La investigación está enfocada en las empresas del sector comercio salvadoreño para la obtención de información y datos relacionados con la aplicación de herramientas financieras para la creación de valor.

Las componentes, métodos y planes para la implementación de las herramientas financieras no son comúnmente utilizadas en el país.

### **1.5.2 Alcances**

Esta investigación pretende contribuir al diagnóstico, medición y optimización de la rentabilidad y el aumento de la creación de valor a través de la implementación de las herramientas financieras en el sector comercio.

Se plantearán las métricas relevantes de acuerdo a los escenarios de operación, inversión o financiamiento para que las empresas del sector comercio de El Salvador puedan determinar sus niveles de creación de valor.

Se proporcionará un modelo eficiente para la aplicación de las herramientas financieras que permita medir la creación de valor en el sector comercio salvadoreño.

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

### **2.1 Generalidades de una empresa en El Salvador**

#### Antecedentes de la empresa

En el año de 1880 iniciaron las primeras empresas en El Salvador, como por ejemplo la fundación del primer Banco en El Salvador, llamado Banco Internacional, en 1885 fue fundado el Banco Salvadoreño. Luego de un tiempo fueron surgiendo una gran cantidad de empresas comerciales e industriales en el país y debido a ello el presidente Carlos Meléndez, fundó la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, en el año de 1915. A pesar de los inconvenientes surgidos a lo largo de la historia del país, las empresas han permanecido evolucionado constantemente, y han logrado mantenerse en el mercado; muestra de ello es el gran número de empresas existentes hasta la fecha, en nuestro país.

#### La empresa

Una empresa se define como una agrupación de personas, bienes materiales y financieros, que tienen como objetivo producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad, y por el cual obtendrán beneficios económicos. (Julio García y Cristóbal Casanueva, 2000).

#### Clasificación de las empresas

La actividad económica de una empresa se clasifica en actividades primarias (extracción y producción de materias primas), secundarias (transformación de materias primas en productos terminados) y terciarias (prestación de servicios).

#### Empresas según su actividad económica:

Empresas del sector primario. Agricultura, ganadería, pesca y minería.

Empresas del sector secundario (industrial). Empresas dedicadas a la industria y la construcción, es decir, la transformación de bienes.

Empresas del sector terciario (sector servicios). Bancos, Hospitales, Administradoras de pensiones, etc.

Algunos tipos de empresas son: Industriales, constructoras, agropecuarias, de servicios y comerciales.

#### Empresas industriales

Son aquellas que se dedican a convertir materias primas en otros productos. Estos artículos finales pueden servir para cubrir las necesidades de los consumidores o por el contrario presentarse como un elemento más en otros procesos de producción.

#### Empresas constructoras

Es una organización especializada en la construcción de edificios, carreteras, puentes y otras obras civiles. Además, las empresas constructoras también desarrollan actividades inmobiliarias mediante la construcción de complejos residenciales, oficinas, locales comerciales y otros.

#### Empresas agropecuarias

Se refieren a negocios y establecimientos enfocados en el cultivo, cría de animales, cosecha de plantas y abono. Su objetivo es venderlo a minoristas o por mayoreo.

#### Empresas de servicios

Una empresa de servicios es un tipo de organización con y sin fines de lucro, que ofrece a sus clientes y usuarios bienes inmateriales para satisfacer ciertas necesidades puntuales. Este tipo

de empresas se distingue de las empresas productivas o industriales, las cuales generan productos y bienes tangibles.

### Empresas comerciales

Las empresas comerciales son negocios intermediarios entre las empresas industriales o productores y el consumidor final. En otras palabras, se dedican a la compra y venta de productos ya elaborados para consumir o materia prima para producir otros productos.

Las empresas comerciales se encargan de comprar y vender productos que pueden ser materias primas o productos terminados sin alterar su estado físico de origen y velando por la conservación en excelentes condiciones hasta el momento de ser comprado o adquirido por los clientes. Estas prácticas son muy comunes en tiendas, almacenes y supermercados. Su principal función es realizar actividades económicas organizadas, así como la publicidad y distribución de la mercancía, lo cual incluye funciones de almacenamiento, venta y logística.

El banco multisectorial de inversiones (BMI) clasifica las empresas según su tamaño:

#### La gran empresa

De acuerdo a la clasificación establecida por el Banco Multisectorial de Inversiones (BMI), la gran empresa es aquella que sus ventas anuales supera los \$4,571,428.50 dólares y el número de empleados es mayor a 199 personas.

#### Mediana empresa

El Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) considera como medianas empresas aquellas que sus ventas anuales oscilan entre \$685,714.28 a \$4,571,428.50 dólares y las personas que laboran en ella sea de 50 hasta 199 empleados.

## Pequeña empresa

Considerando los criterios del Banco Multisectorial de Inversiones, la pequeña empresa es aquella que sus ventas anuales son de \$68,571.43 a \$685,714.28 de dólares, y el número de empleados que esta posee es de 11 hasta 49 personas.

## Microempresa

El Banco Multisectorial de Inversiones, clasifica las empresas tomando en cuenta el nivel de ventas anuales, y el número de empleados, partiendo de eso la Microempresa es aquella que el total de sus ventas es hasta \$68,571.43 y el máximo de empleados es de 10 personas.

## Mediana empresa comercial

### Importancia de la Mediana Empresa Comercial

En nuestro país, las medianas empresas del sector comercio juegan un papel muy importante, ya que para los consumidores se convierten en una fuente de suministros de bienes y a la vez satisface sus necesidades. La mediana empresa constituye el intercambio o comercialización de los productos entre los propietarios con los consumidores. Dicha comercialización de productos contribuye a mejorar la economía en nuestro país.

Las medianas empresas se constituyen como una fuente generadora de empleo y de tributos por las operaciones que realizan contribuyendo así al desarrollo sostenible del país.

## Banco Central de Reserva de El Salvador

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. 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 1. Clasificación de las empresas según el BCR, basado en su criterio institucional**

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	Nº EMPLEADOS	MONTO DE LOS ACTIVOS DE LAS EMPRESAS
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 empleados.	Cuyo total de activos sea mayor de \$228,571.41

Clasificación de las empresas según el ministerio de economía de El Salvador

**Tabla 2. Clasificación según el Ministerio de Economía, por tamaño, recurso humano empleado e ingresos de las empresas:**

CLASIFICACIÓN	PERSONAL REMUNERADO	VENTAS O INGRESOS BRUTOS ANUALES
Microempresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$ 175,930.00
Pequeña empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$ 1,000,000.00
Mediana empresa	Hasta 100 empleados	Hasta \$ 7,000,000.00
Gran empresa	Más de 100 empleados	Mayores a \$7,000,000.00

Las microempresas son aquellas en las cuales son de propiedad individual y generalmente su facturación es reducida y el dueño trabaja allí, no tienen gran incidencia en el mercado, tienen pocos equipos y la producción es casi artesanal.

Las pequeñas empresas tienen como objetivo ser rentables e independientes, no poseen una elevada especialización en el trabajo, su actividad no es intensiva en capital y sus recursos financieros son limitados.

Las medianas empresas son aquellas que tienen mayor capacidad de producción y por ende mayores ingresos por ventas, éstas suelen tener áreas cuyas funciones y responsabilidades están delimitadas, comúnmente tienen sindicato.

La importancia de las MIPYMES en la economía salvadoreña radica en el movimiento de la actividad económica de las personas naturales y jurídicas, las cuales generan los principales ingresos para su mantenimiento propio y el de un buen porcentaje de la sociedad salvadoreña y sus familias.

El sector comercio ha sido uno de los más dinámicos en los últimos 2 años.

Según el gerente de Estadísticas Económicas del Banco Central de Reserva, este sector comercio ha tenido un buen desempeño, estimulado por la mayor capacidad adquisitiva de los hogares que se refleja en la tendencia creciente de indicadores como salarios nominales, remesas familiares y crédito a los hogares.

De acuerdo con el funcionario, esta mayor capacidad adquisitiva de los hogares impulsa el crecimiento del sector comercio, buscando este sector estimular la dinámica comercial (y el consumo) por medio de temporadas o promociones atractivas en precios.

Otro de los puntos importantes que ha mantenido activo el comercio es el hecho que el ambiente en el mercado es más seguro que en años atrás, también que las remesas familiares registraron un alza después de la pandemia del Covid19.

## Sector Comercio en El Salvador

Antecedentes del sector comercio. El Comercio es la actividad socioeconómica de intercambiar los bienes para su uso, para su venta o para su transformación, así como también se intercambian valores, servicios y conocimientos entre dos o más personas, en una sociedad donde se compra, se vende o se cambian mercancías que han sido producidas para el consumo (SCIAN, 2,002 – Sistema de clasificación industrial de América del Norte).

El Comercio es tan antiguo como la sociedad, en las primeras fases de la humanidad, el hombre para satisfacer sus necesidades vitales debió agotar todos sus esfuerzos y alcanzar unos cuantos alimentos. Para protegerse de la intemperie y mantener a distancia a los animales salvajes, tuvo que buscar refugio en las cavernas. La lucha aislada del hombre primitivo fue tenaz y desesperada por la supervivencia humana. Posteriormente, aparece el núcleo familiar y la organización social dio su primer paso, las familias se unieron y cada vez formaban organizaciones más amplias, con sistemas de gobiernos apropiados para la época. El incremento del grupo humano y sus nuevas formas de vida social eran las razones para encontrar nuevas necesidades de satisfacción humana, como la alimentación, el vestido, la vivienda, etc., originalmente los productos de la caza y la pesca sirvieron de forma exclusiva para la alimentación de un núcleo humano y más adelante, cuando los métodos mejoraron además de encontrar lo suficiente para la alimentación tenían un excedente que servía para soportar tiempos de escasez. En muchas ocasiones las necesidades no eran plenamente satisfechas con el producto de la caza, pesca y recogimiento de frutos silvestres del lugar, era menester cambiar alimentos con otros para que el

menú diario fuera más agradable y así apareció el intercambio de bienes alimenticios como: carnes, pescados, frutas, etc. Estos bienes, productos del intercambio o trueque llegaron a satisfacer mejor las necesidades humanas tanto individuales como colectivas, razón por las que buscaban la forma de mejorar el sistema de trueque para tener mejores productos y entregar sus excedentes. Cuando la humanidad alcanzó una mejor organización social, crecieron las necesidades y la comercialización de los bienes, encontrando nuevos instrumentos perfeccionados para el intercambio. Los pueblos ampliaron sus mercados para productos intermedios y finales; los hebreos, indios, chinos, fenicios, etc., pueblos que más se distinguieron en el comercio, perfeccionaron sus sistemas de transporte terrestres y marinos para llegar cada vez más lejos con sus mercancías y traer consigo nuevos productos desconocidos en la región de origen, los productores se preocupaban de mejorar la calidad de sus artículos y los consumidores de encontrar nuevos medios de adquirir productos indispensables para la subsistencia humana.

Como se dificultó el continuo intercambio de bienes o trueques, buscaron una medida común para realizar el comercio, así en la India apareció una especie de letra de cambio como papeles portadores de valor, en Cartago aparecieron unos pedazos de cuero que constituían signos monetarios de la época con representaciones de valores, en el pueblo incásico eran granos de sal los que facilitaban el comercio. Cada pueblo se buscó un sistema monetario propio para medir con facilidad las transacciones comerciales. Finalmente se perfeccionó el sistema monetario como medida de cambio, importador del valor y posteriormente el dinero se convirtió en acumulador de riquezas. El sistema bancario se hizo indispensable y el comercio empezó a disponer de mejores elementos para su desarrollo.

En un principio se pudo considerar el comercio como un medio comunicativo entre las diversas culturas, siendo también el motor de grandes descubrimientos, sin embargo, poco a poco

los intercambios de diversas especies no tenían solamente un sentido comercial, sino que se volvió un elemento importante en la formación de las diferentes naciones del viejo mundo, que irían sentando su poder político a través del fortalecimiento de su poderío económico. Este mismo factor fue lo que impulsó a la conquista de nuevos territorios con el fin de disponer de nuevos recursos naturales que aumentaron las riquezas existentes. Entre los años de 1948 a 1950 periodo de la Segunda Guerra Mundial se estableció la gran importancia que tiene el comercio con relación a la generación de empleo, debido a que por efectos de la guerra el comercio decayó al igual que los niveles de empleo en grandes proporciones.

En El Salvador la Empresa Comercial nació con el objetivo de ser intermediario entre productores y consumidores, con su función principal de compra y venta de productos terminados, los cuales pueden ser minoristas o mayoristas, fue creada para atender las necesidades de la sociedad proporcionando satisfacciones a cambio de una retribución que compensará los esfuerzos, riesgo e inversión de los empresarios.

Las Empresas Comerciales: Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compraventa de productos listos para su uso y/o consumo.

Las empresas comerciales pueden clasificarse de la siguiente manera:

**Mayoristas:** Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas minoristas, que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

**Minoristas o detallistas** Las que venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor, tal es el caso de los supermercados.

Mega Supermercados: Son los que venden a clientes que venden al mayoreo o también a tiendas detallistas, tanto como a consumidor final, pero con la particularidad que vende a precios más bajos que el resto de formatos de venta.

Comisionistas. Se dedican a vender mercancía que los productores les otorgan en concepto de consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

El comercio es un motor de crecimiento que genera empleos, reduce la pobreza y aumenta las oportunidades económicas. El Banco Mundial de Inversión ayuda a sus países clientes a mejorar su acceso a los mercados de los países desarrollados y aumentar su participación en la economía mundial.

Actividades de planificación, organización, dirección y control de las empresas

La planificación de actividades es el efecto o la acción de estructurar un plan estableciendo sus etapas, medios, actividades y procedimientos que deben emplearse durante la ejecución de un proyecto. (Henry Fayol – 1916)

La organización es la etapa del proceso administrativo que tiene como finalidad proveer la estructura necesaria para que sea factible alcanzar los objetivos planteados en la etapa de planeación. (Henry Fayol – 1916).

La dirección es la etapa del proceso administrativo con la que se busca influir positivamente en las personas que integran la organización con el objetivo de incrementar su contribución a las metas grupales. La etapa de dirección implica trabajar con y a través de las personas para lograr los objetivos. (Henry Fayol – 1916)

El control es la etapa del proceso administrativo que permite garantizar que las

actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. (Henry Fayol – 1916)

Inicialmente se tiene que dar soporte a la elaboración de un plan comercial de acuerdo a los fines y propósitos de la empresa, tomando en cuenta todos los planteamientos y en base a ello generar una propuesta operativa expresada en actividades que luego se transformen en las operaciones comerciales-financieras y en un presupuesto global y consolidado para la institución.

Para formularlo existe el Plan Operativo Anual, con el cual las empresas comerciales buscarán asegurarse que sus proyectos se están ejecutando de acuerdo con los tiempos y las metas y objetivos propuestos.

Un Plan Operativo Anual (POA) se define como la gestión materializada en un documento con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados, (Andrés E. Miguel - UAEMEX). En este se pueden incluir objetivos, presupuestos y tareas que los equipos esperan cumplir en el periodo de un año.

Un POA, o Plan Operativo Anual es la brújula que guía cada acción de una organización o empresa a través del competitivo mundo de los negocios. Del mismo modo que un navegante confía en su mapa y brújula, las empresas utilizan el POA para asegurarse de que cada paso que dan se alinea con su visión estratégica.

Imagina tener una visión panorámica de las acciones y estrategias que tu empresa o proyecto desea implementar en el curso de un año. El POA actúa como ese mapa detallado, llevando a la realidad la visión y los objetivos estratégicos de largo alcance.

En esencia, el POA su significado se reduce a un esquema de objetivos, presupuestos y tareas que se pretenden realizar durante 365 días, permitiendo una organización estructurada y coherente.

De hecho, podríamos pensar en el plan operativo anual como una versión más detallada y orientada a la acción de un plan estratégico. Es decir, si un plan estratégico define la dirección general y las metas a largo plazo, el programa operativo anual se relaciona con los objetivos de ese plan, detallando las acciones específicas y recursos necesarios para alcanzar esos objetivos en el corto y mediano plazo.

Un ejemplo de POA podría ser el lanzamiento de un nuevo producto. Supongamos que el plan estratégico de una empresa establece expandir su línea de productos en el próximo año. El plan operativo anual POA desglosaría ese objetivo en pasos más pequeños, tales como investigación de mercado, desarrollo de producto, pruebas, marketing, y lanzamiento. Cada una de estas etapas tendría su propio conjunto de planes de acción, presupuestos asociados, responsables y fechas límite.

Es crucial entender que el POA no es simplemente una lista de tareas. Debe ser un documento vivo que se refiere y se actualiza regularmente. Además de enumerar acciones y responsabilidades, también es vital incluir estadísticas e indicadores anuales que ayuden a medir el progreso y garantizar que se relacionan con los objetivos establecidos.

Al mantener los objetivos y metas del año en primer plano y proporcionar una hoja de ruta detallada de cómo lograrlos, este documento asegura que todos en la organización estén alineados con el plan y trabajen juntos para hacer que esos objetivos se materialicen.

#### 1. Alineación Clara y Propósito Compartido:

Un plan estratégico es esencial para dar dirección a una empresa, pero sin un plan que desglose las acciones específicas para alcanzar esos objetivos, el equipo puede sentirse perdido o desconectado. Según Snell (Scout A. Snell – 2001) un plan estratégico es el conjunto de procedimientos para tomar decisiones sobre metas y estrategias a largo plazo.

## 2. Identificación y Corrección de Desvíos:

Con un plan operativo bien definido, se convierte en una herramienta de monitoreo en tiempo real. Permite a los administradores notar variaciones o errores en las operaciones.

## 3. Guía Detallada de Acciones Diarias:

Uno de los beneficios más tangibles del POA es cómo traduce la visión y los objetivos estratégicos en acciones concretas.

## 4. Establecimiento de Expectativas:

Con un POA, se establece un estándar claro para lo que se espera lograr día a día. Es como tener una lista de verificación que ayuda a mantener a todos en el camino correcto. Si un equipo sabe que tiene que lanzar tres campañas de marketing este trimestre, el plan operativo proporcionará la estructura y los detalles para hacerlo. Esta claridad es esencial para evitar desviaciones y garantizar la eficiencia.

En conclusión, un POA bien diseñado y gestionado se convierte en un vehículo que transporta a una organización desde su situación actual hasta su visión futura.

Concluir un viaje a través del intrincado mundo del POA nos deja con una certeza irrefutable: la planificación y organización son las piedras angulares para cualquier empresa que aspire a alcanzar sus metas y superar las expectativas.

Hemos visto cómo un Plan Operativo Anual sirve como el puente entre la visión estratégica y la operación diaria, garantizando que cada acción realizada esté alineada con el propósito global. Por lo cual se muestra un ejemplo de una plantilla de un Plan Operativo Anual.

### **Ilustración 1. Plantilla de un Plan Operativo Anual**

<b>PLAN OPERATIVO ANUAL EMPRESA:</b>						
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO:</b>						
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD O TAREA</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>AREA RESPONSABLE</b>	<b>MEDIO DE CONTROL</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>COSTO ESTIMADO</b>
<b>1</b>						
<b>2</b>						
<b>3</b>						
<b>4</b>						
<b>5</b>						
<b>6</b>						
<b>7</b>						
<b>8</b>						

#### Planificación financiera

La planeación financiera es una hoja de ruta hacia lo que se desea conseguir. Consiste en decidir cómo emplear los recursos existentes, utilizando estrategias financieras para garantizar el capital saludable, asegurar su viabilidad económica y concretar los objetivos financieros.

Es importante realizar una planificación para alcanzar los objetivos financieros, como un proceso continuo que ayude en la toma de decisiones razonables sobre el uso del dinero. La planificación financiera permite tener mayores elementos de juicio a la hora de elegir y tomar una decisión financiera.

La planificación financiera consiste en la realización de un presupuesto hecho a detalle por las empresas comerciales, basado en proyecciones financieras y optimización de los recursos, pues ellos serán de gran importancia para garantizar el desarrollo de las estrategias para conducirla al cumplimiento de los objetivos financieros a corto, mediano y largo plazo, pactados con antelación.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO:** Este se construye con base a una meta que se pretende alcanzar a largo plazo.

**PLAN OPERATIVO ANUAL EMPRESA:** \_\_Nombre de la empresa\_\_

**ACTIVIDAD:** Son todas las acciones que se deben realizar a corto plazo para alcanzar el objetivo.

**AREA RESPONSABLE:** Quienes serán los involucrados para realizar la actividad.

**MEDIO DE CONTROL:** De qué forma se va a medir y dar seguimiento al cumplimiento de la Actividad.

**RECURSOS NECESARIOS:** Ya sea recursos humanos o material que se necesitara para la ejecución.

**COSTO:** Estimación del valor de los recursos utilizados para desarrollar.

**PERIODO:** El tiempo que se va utilizar para el cumplimiento de dicha actividad.

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.

El presupuesto es una herramienta de planeación que expresa en términos financieros o monetarios las operaciones y recursos que forman parte de la empresa en un período de tiempo determinado, para lograr los objetivos fijados por la organización en su estrategia. El presupuesto ayudará a:

Tomar decisiones financieras y ayuda a evaluar el estado actual de la empresa y lo que debe hacer para lograr sus metas financieras en el futuro.

Identificar dónde minimizar o recortar los costos y gastos, buscar el incremento de los ingresos, la revisión de los márgenes de contribución de todos los productos e incrementarlos, encontrar otra fuente de ingresos, todo ello son la clave para poder incrementar las ganancias.

Conseguir apalancamiento financiero para el desarrollo y crecimiento de su negocio. Una agencia bancaria o un inversionista requerirá que se le presente un presupuesto detallado con los ingresos, costos y gastos. El conocimiento de la construcción de un presupuesto ayuda a entender cómo ingresa y sale el flujo de dinero. Los pasos para la elaboración de un presupuesto son los siguientes:

Identificar todos los ingresos

Investigar cuánto dinero está generando la empresa cada mes y de qué operaciones proviene. Es muy probable que el negocio tenga una única fuente de ingreso, o quizás tenga múltiples fuentes para ganar dinero.

Identificar todos los costos y gastos

Los costos y gastos se pueden dividir en tres categorías: fijos, variables y únicos. Costos y gastos fijos. Un costo fijo es un coste de empresa que no varía con los volúmenes de producción y venta. Los gastos fijos incluyen a menudo el alquiler, acuerdos contractuales o licencias que son necesarios para que el negocio pueda operar, los cuales no cambian de precio en caso de que la venta crezca o disminuya. Estos costes están vinculados a la duración de contratos o del calendario de pago.

Costos y gastos variables. Los costos y gastos variables fluctúan cada mes según el desempeño y la variación en la proporción de la cantidad producida o vendida, (Molina et al, 2018). Pueden incluir, por ejemplo, promociones y descuentos de temporada, los servicios públicos que cobran en base al uso (electricidad o gas), costos de envío de paquetes, comisiones por concepto de ventas o costos de transporte.

Gastos únicos. Aunque estos gastos ocurren con menos frecuencia, se puede calcular cuales son esos gastos únicos y prever esas compras para que no afecten a la empresa con una carga innecesaria. Por ejemplo, si se sabe que en un futuro va a tener que comprar maquinaria, vehículos o computadoras, es importante incluirlos en su presupuesto. Incluso puede planear tener ciertos gastos inesperados, como reparaciones o emergencias.

Calcular la rentabilidad restando los costos y gastos de los ingresos. En el presupuesto de la empresa se compara el total de los ingresos contra el total de los costos y gastos (la suma de los gastos y costos fijos, los gastos y costos variables y los gastos únicos). Al flujo de efectivo que ingresa (ingresos) se le resta el flujo de efectivo que sale (Costos y gastos) para determinar la rentabilidad global.

Para realizar este proceso de planificación financiera, se debe tomar en cuenta el plan de cuentas de la empresa. Cada empresa posee uno diferente, además el presupuesto maestro dependerá de cada presupuesto que presenten las diferentes áreas en que se compone la organización.

A continuación, se presenta un ejemplo de plantilla de un presupuesto anual de una empresa.

## Ilustración 2. Plantilla de Presupuesto Anual de una empresa.

PRESUPUESTO ANUAL					
INGRESOS	PERIODOS				TOTAL
	1er TRIMESTRE	2do TRIMESTRE	3er TRIMESTRE	4to TRIMESTRE	
VENTAS					
RECUPERACIÓN CTAS. POR COBRAR					
OTROS INGRESOS					
TOTAL DE INGRESOS					
<b>EGRESOS</b>					
COSTOS					
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
GASTOS DE VENTAS					
GASTOS FINANCIEROS					
OTROS GASTOS					
TOTAL EGRESOS					
DIFERENCIA ENTRE INGRESOS Y EGRESOS					

### 2.2 Antecedentes de finanzas.

#### Evolución de las finanzas

El conocimiento financiero en su aceptación más general, tiene sus raíces en la economía, pero orientado al manejo de la incertidumbre y el riesgo con miras a alcanzar un mayor valor agregado para la empresa y sus inversionistas. Desde su aparición a comienzos del siglo XX, ha pasado por una serie de enfoques que han orientado la estructuración actual de una disciplina autónoma, madura, y con un alto grado de solidez en cuanto tiene que ver con la correspondencia de muchos de sus modelos con la realidad, jugando un papel preponderante tanto para la interpretación de la realidad económica como para la toma de decisiones a nivel corporativo. Como lo diría García Fierro (1990, 166), "múltiples son los factores que han contribuido al desarrollo teórico de las finanzas: el capitalismo moderno que se caracteriza por la presencia de grandes monopolios con altos niveles de concentración de la producción en todo el mundo y el predominio del capital financiero. Las fluctuaciones económicas y el desarrollo científico-técnico que han permitido que las finanzas evolucionen desde una esfera descriptiva a otra donde el análisis se convierte en su esencia, teniendo como base los desarrollos microeconómicos de equilibrio de mercado, así como los métodos matemáticos y la revolución electrónica que ha facilitado la labor

de comprobación empírica de muchos modelos". La evolución del conocimiento financiero, ha sido tratada por varios autores entre los cuales se destacan García Fierro (1990, 166-169), Salomón (1964, 18-35), Van Horne (1993, 2-7), Weston y Copeland (1996, 11-13), Emery y Finnerty (2000, 8) quienes coinciden en desarrollar los enfoques descriptivo, tradicional y moderno para la comprensión del avance teórico de las finanzas.

### **2.2.1 Conceptos**

#### Herramientas Financieras

Las herramientas financieras son aquellos recursos que se utilizan para facilitar el manejo de las finanzas, tanto de los negocios como de las personas.

Se dividen en dos categorías: aquellas que se utilizan para analizar las finanzas y aquellas que se utilizan para administrar las finanzas.

De acuerdo con Rashmi y Wilson (2018), las herramientas financieras denotan un conjunto de técnicas que permiten gestionar las finanzas de una manera adecuada y que contribuyen a alcanzar unos resultados satisfactorios.

### **2.2.2 Objetivos**

Permiten la toma de mejores decisiones sobre cómo asignar los recursos.

Por ejemplo, si dispone de una cantidad limitada de dinero para invertir, pueden utilizarse para averiguar cuál es la mejor manera de desplegar ese capital con el fin de obtener la rentabilidad deseada.

También permiten definir cuál es el progreso y rendimiento de los recursos a lo largo del tiempo.

Esto es importante porque permiten identificar las áreas en las que se pueda necesitar ajustar la estrategia o hacer cambios para mejorar resultados, tanto de los productos o de los servicios que ofrecen.

### **2.2.3 Funciones**

Las principales funciones que tiene las herramientas financieras es organizar y analizar la situación económica de la empresa donde está incluido un análisis de estados financieros y creación de nuevas estrategias que permita la optimización idónea de los recursos disponibles facilitando la gestión financiera referente a la toma de decisiones de adquisición, financiamiento y administración de los activos de la empresa.

### **2.2.4 Importancia**

La utilización de las herramientas financieras es relevante por las siguientes razones:

**La necesidad de presupuestar:** Establecer un presupuesto es el primer paso para una gestión financiera saludable. Las herramientas financieras nos permiten establecer límites, categorizar ingresos y gastos, y lo más importante, adherirnos a ellos.

**Rastreo y categorización de gastos:** Saber dónde se va cada dolar es esencial. Con las herramientas financieras, no solo podemos rastrear cada transacción, sino también categorizarla. Esto permite identificar áreas de gasto excesivo o áreas donde se pueden hacer recortes.

**Visualización de tendencias y hábitos de gasto:** Las herramientas financieras avanzadas proporcionan gráficos, estadísticas y análisis que muestran tendencias de gasto a lo largo del tiempo. Al visualizar estos datos, podemos identificar patrones y tomar decisiones informadas sobre dónde hacer cambios para mejorar nuestra salud financiera.

Las herramientas financieras proporcionan claridad, precisión y una perspectiva invaluable sobre nuestras finanzas, permitiéndonos tomar decisiones más informadas.

### **2.3 Estados financieros: Estado de Situación Financiera, Estados de Resultados, Flujo de Efectivo**

Los Estados Financieros de acuerdo a la NIF A-3 (2009) es el de proveer información de una entidad acerca de la posición financiera, la operación financiera, del resultado de sus operaciones y los cambios en su capital contable o patrimonio contable y en sus recursos o fuentes, que son útiles al usuario general en el proceso de la toma de decisiones económicas.

Los Estados Financieros también muestran los resultados del manejo de los recursos encomendados a la administración de la entidad, por lo que, para satisfacer ese objetivo, deben proveer información sobre la evolución de los activos, pasivos, capital contable o patrimonio contable, ingresos, costos y gastos, así como de los cambios en el capital contable o patrimonio contable, y los flujos de efectivo o en su caso, los cambios en la situación financiera.

De la misma manera, Rubio (2007) indica que para realizar un buen análisis financiero debe 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.

#### **2.3.1 Importancia**

Para que una empresa pueda tomar decisiones acertadas, debe contar con información clara, oportuna y precisa es por esta razón que los estados financieros nos permiten conocer la situación

y perspectiva tanto económica como financiera, así como los cambios que experimentan la misma en una fecha o periodo determinado.

Los Estados Financieros proporcionan información de los recursos con los que cuenta, los resultados que ha obtenido, la rentabilidad generada y las entradas y salidas del efectivo que ha obtenido, entre otros aspectos financieros. Estos datos se derivan de la información recogida por la contabilidad de la empresa.

### **2.3.2 Objetivos**

El objetivo de los Estados Financieros es proveer información sobre el patrimonio del emisor a una fecha y su evolución económica y financiera en el periodo que abarcan, para facilitar la toma de decisiones económicas. Se considera que la información a ser brindada en los estados financieros debe referirse a los siguientes aspectos del ente emisor:

Su situación patrimonial a la fecha de los estados.

Un resumen de las causas del resultado asignable a ese lapso.

La evolución de su patrimonio durante el periodo.

La evolución de su situación financiera por el mismo periodo.

Otros hechos que ayuden a evaluar los montos, momentos e incertidumbres de los futuros flujos de fondos de los inversores.

Además, a través de los Estados Financieros, las empresas pueden tener una idea real de sus utilidades, funcionamientos económicos y movimientos contables.

### **2.3.3 Clasificación**

Los cuatro Estados Financieros clave que la SEC (Securities and Exchange commission de estados unidos) exige presentar a los accionistas son:

El Estado de Pérdidas y Ganancias

El Balance General

El Estado del Patrimonio de los Accionistas

El Estado de Flujos de Efectivo.

Por otro lado, las NIIF también estipulan que los cuatro Estados Financieros básicos son los anteriormente descritos, ya que son la base de los registros contables a nivel nacional e internacional.

#### **2.3.3.1 Estado de Pérdidas y Ganancias.**

Es el principal instrumento que se usa para medir la rentabilidad de una empresa a lo largo de un periodo, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados, proporcionando la utilidad o pérdida neta de la empresa.

Los Estados de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias se presentan durante periodos determinados, la mayoría de las empresas de gran tamaño operan en ciclos financieros de 12 meses, sin embargo, 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.

### **2.3.3.2 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 corrientes 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. Todos los demás activos y pasivos, en conjunto con el capital de los accionistas, cuya vida se supone infinita, son considerados a largo plazo o fijos, porque se espera que permanezcan en los libros de la empresa durante más de un año.

### **2.3.3.3 Estado de Cambios en el Patrimonio.**

Tiene como propósito mostrar y explicar las modificaciones experimentadas por las cuentas del patrimonio durante un periodo determinado tratando de explicar y analizar dichas variaciones con sus causas y consecuencias.

### **2.3.3.4 Estado de Flujo de Efectivo.**

Representa las partidas de efectivo y equivalentes de efectivo que se convierten con facilidad en recursos líquidos en menos de 90 días, ofreciendo a la administración de la empresa la posibilidad de conocer y resumir los resultados de las actividades financieras y poder inferir las razones de los cambios en su situación financiera, constituyendo una importante ayuda para la gestión del efectivo, en control del capital y la utilización eficiente de los recursos en el futuro.

### **2.3.4 Análisis de Tendencias**

Es el método de análisis que consiste en observar el comportamiento de los diferentes rubros del Balance general y del Estado de resultados, para detectar algunos cambios significativos que pueden tener su origen en errores administrativos. Este método nos permite conocer la dirección y velocidad de los cambios que se han dado en la situación financiera de la empresa a través del tiempo, por lo que se considera como un método de análisis horizontal y vertical.

#### **2.3.4.1 Análisis Horizontal**

Esta técnica de análisis consiste en comparar los Estados Financieros de dos o tres ejercicios contables y determinar los cambios que se hayan presentado en los diferentes períodos, tanto de manera porcentual como absoluta, con el objetivo de detectar aquellas variaciones que puedan ser relevantes o significativas para la empresa. La comparación de estados financieros en una serie larga de períodos permitirá evaluar la dirección, velocidad y amplitud de la tendencia, así como utilizar sus resultados para predecir y proyectar cifras de una o más partidas significativas. Una tendencia es la propensión o dirección seguida por alguna variable, de especial interés y para el procedimiento de cálculo de las tendencias financieras, se selecciona un año representativo en la actividad comercial del ente económico, el cuál constituirá la base para el cálculo de las propensiones. Luego se divide el valor registrado en cada una de las cuentas de los diferentes períodos que se van a estudiar, entre el monto informado en los saldos del año base. El resultado es la tendencia, que puede tomar valores superiores a uno, si se ha presentado crecimiento, o menores a uno, si, por el contrario, ha habido decrecimiento o disminución.

#### **2.3.4.2 Análisis Vertical.**

Es en el fondo, la evaluación de la estructura interna de los estados financieros, por cuanto los resultados se expresan como la proporción o porcentaje de un grupo o subgrupo de cuentas dentro de un total, que sea representativo de lo que se pretenda analizar. Esta técnica permite evaluar el cambio de los distintos componentes que conforman los grandes grupos de cuentas de la empresa: activos, pasivos, patrimonio, resultados y otras categorías que se conforman de acuerdo a las necesidades de cada ente económico.

Está técnica de análisis vertical o porcentual corresponde, a la evaluación de la estructura interna de los estados financieros y su utilidad radica en que facilita la comparabilidad de cifras entre empresas porque pierde importancia la magnitud de los valores expresados en términos absolutos, los cuales, para efectos de evaluación, son reemplazados por magnitudes porcentuales. Aunque esta herramienta de diagnóstico y evaluación es aplicable a cualquier estado financiero, cobra especial importancia en el análisis del estado de resultados, por cuanto cada uno de los rubros que lo conforman puede relacionarse con una variable única, siendo ésta las ventas.

También es muy útil para el análisis de la estructura de capital, por cuanto directamente puede revelarse la forma como está siendo financiada la empresa, entre sus dos componentes básicos: recursos propios o patrimonio y recursos externos o endeudamiento, y sobre este último concepto, entre deuda a corto o largo plazo.

#### **2.3.5 Razones Financieras**

Los indicadores o ratios financieros expresan la relación matemática entre una magnitud y otra, exigiendo que dicha relación sea clara, directa y comprensible para que se puedan obtener

informaciones, condiciones y situaciones que no podrían ser detectadas mediante la simple observación de los componentes individuales de la razón financiera.

El método de análisis mediante el cálculo de razones o indicadores es el procedimiento de evaluación financiera más extendido. Se basa en la combinación de dos o más grupos de cuentas, con el fin de obtener un índice cuyo resultado permita inferir alguna característica especial de dicha relación.

Debido a que el tamaño de las empresas puede diferir notoriamente de un caso a otro, aunque pertenezcan a un mismo sector, la comparabilidad entre ellas o aún de la misma empresa, si su tamaño ha variado significativamente con el paso de los años, sólo puede hacerse a través de razones o índices.

### **2.3.5.1 Clasificación Básica de las Razones Financieras**

Las razones financieras se han clasificado para una mejor interpretación y análisis de la siguiente manera:

Razones Financieras de Liquidez.

Indican la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo.

**Razón Corriente** = Activo corriente/ Pasivo corriente

este indicador mide las disponibilidades actuales de la empresa para atender las obligaciones existentes en la fecha de emisión de los estados financieros que se están analizando.

**Prueba Ácida o Liquidez** = Activo corriente – Inventario/Pasivo corriente

Mide la capacidad inmediata que tienen los activos corrientes más líquidos para cubrir las deudas a corto plazo.

**Fondo de Maniobra sobre Activos Totales** = Fondo de maniobra/ Activos totales

Indica la proporción que el capital de trabajo tiene con respecto al activo total de la empresa.  
“A la diferencia entre los activos corrientes y pasivos corrientes se denomina fondo de maniobra”

**Razones Financieras de Administración de Activos;** indican la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.

**Período Promedio de Cobro** = Cuentas por cobrar/ (Ventas a crédito / 365)

Equivale a la cantidad de días promedio que permanece sin liquidarse una cuenta por cobrar.

**Rotación de Inventario** = Costo ventas/ Inventario promedio

Mide la rotación del inventario promedio durante todo el año, además de mostrar la rapidez en que el inventario se convierte en cuentas por cobrar o en efectivo.

**Ventas Diarias de Inventario** = Inventario promedio/ (Costo Ventas / 365)

Calcula para cuántos días de ventas alcanzan las existencias.

**Rotación de Activos Fijos** = Ventas/ Activos fijos netos

Indica el grado en que la empresa utiliza las propiedades, plantas y equipos existentes para generar ventas.

**Rotación de Activos Totales** = Ventas/Total de activos

Esta razón indica la eficacia con la que la empresa utiliza todos sus recursos para generar ventas.

### **Razones Financieras de Apalancamiento.**

Indican la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de deuda a corto plazo y largo plazo.

**Razón de Deuda** = Deuda total (corto y largo plazo) / Total de activos

Mide la proporción de los activos totales de la empresa que se financian con fondos de acreedores, proveedores y otros de largo plazo.

**Razón de Endeudamiento a Largo Plazo** = Deuda a largo plazo / Deuda a largo plazo + capital propio

Señala la importancia relativa de las deudas a largo plazo dentro de la estructura de capital de la empresa.

**Deuda a Capital** = Deuda total (corto y largo plazo) / Capital contable total

Indica hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los propietarios de la empresa con respecto a sus acreedores. Compara la financiación proveniente de terceros con los recursos aportados por los accionistas o dueños de la empresa.

**Cobertura de Intereses** = Utilidades antes de intereses e impuesto (EBIT) / Cargos por intereses

Esta razón emplea datos del estado de resultados para medir el uso que hace una empresa del apalancamiento financiero.

**Cobertura de Compromisos Fijos** =  $\text{EBIT} + \text{Pagos de arrendamiento financiero} / \text{Intereses} + \text{Pagos de arrendamiento financiero} + \text{Dividendos de acciones preferentes antes de impuestos} + \text{Fondo de amortización antes de impuestos}$

Esta razón mide la capacidad de veces que la empresa es capaz de cubrir el total de los compromisos financieros fijos que incluyen; además de los pagos de intereses, los dividendos preferentes y los pagos originados por contratos de arrendamiento de largo plazo.

### **Razones Financieras de Rentabilidad.**

Miden la eficacia con la que la administración de la empresa genera utilidades.

**Margen de Utilidad Bruta** =  $\text{Ventas} - \text{Costo de ventas} / \text{Ventas netas}$

Indica la rentabilidad relativa de las ventas de la empresa después de deducir el costo de ventas, lo cual revela con que eficacia la dirección de la empresa toma las decisiones relativas al precio y al control de los costos de producción.

**Margen de Utilidad Neta** =  $\text{Utilidad después de impuesto (EAT)} / \text{Ventas}$

Expresa el monto de las utilidades que se obtienen por cada unidad monetaria de ventas. Este indicador mide la eficiencia operativa de la empresa, por cuanto todo incremento en su resultado señala la capacidad de la empresa para aumentar su rendimiento, dado un nivel estable de ventas.

**Rendimiento Sobre la Inversión o Rentabilidad sobre Activos (ROA)** =  $\text{Utilidad después de impuesto (EAT)} / \text{Activos totales}$ .

Mide la utilidad neta de la empresa en relación con la inversión medida como el total de activos.

El ROA puede considerarse como una función del margen de utilidades neto, multiplicado por la rotación de activos totales, porque la razón del margen de utilidad neto es igual a las utilidades después de impuestos entre las ventas, y la razón de rotación de activos totales es igual a las ventas entre el total de activos; por lo cual, este análisis financiero también se puede realizar con la siguiente fórmula:

$$\text{ROA} = (\text{Utilidad después de impuesto (EAT)} / \text{activos totales}) = (\text{Utilidad después de impuesto (EAT)} / \text{ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activos})$$

En manera simplificada:

**Rendimiento sobre el capital contable o Rendimiento del patrimonio (ROE)**= Utilidad después de impuesto (EAT) / patrimonio o capital contable

Este indicador señala, la tasa de rendimiento que obtienen los propietarios de la empresa, respecto de su inversión representada en el patrimonio registrado contablemente, también se puede representar mediante la siguiente fórmula:

$$\text{ROE} = \text{Margen utilidad neta} * \text{Rotación de activos} * \text{Multiplicador de capital}$$

En manera simplificada puede ser:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidad después de impuesto (EAT)} / \text{ventas}) * (\text{ventas} / \text{Activos totales}) * (\text{activos totales} / \text{Capital contable})$$

## **2.4 Apalancamiento operativo y financiero en una empresa comercial**

Al mejoramiento de la rentabilidad de una empresa por medio de su estructura financiera y operativa se le conoce como APALANCAMIENTO. Los elementos que juegan en la estructura financiera son los recursos permanentes de la empresa que pueden ser de los accionistas o tomados

en préstamo. También los elementos operativos en la composición de los ingresos, costos variables y fijos que la empresa tiene y por lo tanto la relación de los mismos, da como resultado la rentabilidad óptima. El término apalancamiento designa un concepto de gran importancia para describir la capacidad de una empresa en la utilización de activos fijos o fondos de costo fijo, con la finalidad de maximizar sus utilidades. Los cambios en el apalancamiento propician variaciones tanto en los niveles de rendimiento como en los de riesgo. Todo aumento en el apalancamiento ocasiona mayores riesgos y rendimientos, y las disminuciones en él producen menores riesgos, pero también menores rendimientos. En consecuencia, el grado de apalancamiento existente en la estructura de una empresa puede afectar significativamente su valor, alterando tanto el riesgo como el rendimiento. El riesgo para las empresas se refiere al grado de incertidumbre asociada a la capacidad que esta tiene para cubrir sus obligaciones de pago fijo.

El apalancamiento operativo indica la relación existente entre las ventas y sus utilidades antes de intereses e impuestos. El apalancamiento financiero en cambio, examina la relación existente entre las utilidades de una compañía antes de impuestos e intereses y las ganancias netas disponibles para el pago de los dividendos de los accionistas comunes. Esto puede apreciarse de una mejor forma en el siguiente formato del estado de resultados, en el que se delimita con claridad las bases de partida del apalancamiento operativo y financiero.

#### **2.4.1 Apalancamiento Operativo**

Es la capacidad de las empresas de emplear costos fijos de operación para aumentar al máximo los efectos de cambios en las ventas sobre utilidades antes de intereses e impuestos. Este tipo de apalancamiento se presenta en compañías con elevados costos fijos y bajos costos variables, generalmente como consecuencia del establecimiento de procesos de producción altamente automatizados.

## Medición del grado de apalancamiento operativo

Debido a que el apalancamiento operativo mide la utilidad antes de intereses e impuestos, el mismo se concibe como un cambio porcentual en las utilidades generadas en la operación excluyendo los cargos por financiamiento e impuestos. El grado de apalancamiento operativo que tiene una empresa, se puede medir a través del uso de la fórmula siguiente:

$$\text{GAO} = \text{CM}/\text{CM}-\text{CF}$$

DONDE:

GAO= Grado de apalancamiento operativo

CM = Contribución Marginal

CF = Costos fijos

Los cambios que las empresas registran en los costos fijos de operación, afectan de una forma significativa el apalancamiento operativo, ya que éste funciona como un amplificador tanto de las pérdidas como de las utilidades. Por lo tanto, debe de considerarse que cuanto más alto es el grado de apalancamiento operativo, mayor es el riesgo para las empresas, debido a que se requiere de una contribución marginal mayor que permita cubrir los costos fijos. Debe de tomarse en consideración que cuando una empresa presenta un grado alto de apalancamiento operativo, aumenta su riesgo, ya que se requiere de una contribución marginal mayor para poder cubrir sus costos fijos.

### **2.4.2 Apalancamiento Financiero.**

El apalancamiento financiero es el resultado de la existencia de gastos financieros fijos en el flujo de ingresos de una compañía. Estos cargos fijos por su parte no son afectados por las

utilidades antes de intereses e impuestos de las empresas. Estos cargos deben de ser pagados independientemente de la cantidad de utilidades antes de intereses e impuestos disponibles para su pago. Los dos gastos financieros que normalmente se pueden encontrar en un estado de resultados de una empresa son los intereses sobre la deuda de préstamos y los dividendos sobre las acciones preferentes. El apalancamiento financiero trata acerca de los efectos que ejercen los cambios en las utilidades antes de intereses e impuestos sobre las utilidades disponibles para los accionistas comunes.

El apalancamiento financiero se define como la capacidad de la empresa para emplear los cargos financieros fijos con el fin de aumentar al máximo los efectos de los cambios en las utilidades antes de intereses e impuestos sobre las utilidades o rendimientos por acción. Los cargos fijos, no se ven afectados por las utilidades antes de intereses e impuestos, ya que deben de ser pagados independientemente de la cantidad de utilidades antes de intereses e impuestos con las que se cuenta para hacerles frente. Por medio de este tipo de apalancamiento las empresas utilizan fondos obtenidos por la vía de préstamos a un costo fijo máximo, con la finalidad de maximizar sus utilidades netas.

#### Clasificación del Apalancamiento Financiero

##### Apalancamiento financiero positivo

Se dice que el apalancamiento financiero es positivo cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos es PRODUCTIVA. Esto quiere decir que la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa es mayor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos por préstamos.

##### Apalancamiento financiero negativo

Cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos es IMPRODUCTIVA, es decir, cuando la tasa de rendimiento alcanzada sobre los activos de la empresa es MENOR a la tasa de interés por los fondos obtenidos en calidad de préstamo.

#### Apalancamiento financiero neutro

Esta situación se presenta cuando la obtención de fondos provenientes de préstamos llega al punto de INDIFERENCIA, es decir, cuando la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa, es igual a la tasa de interés pagada por los fondos provenientes de préstamos.

#### Apalancamiento financiero dinámico

El apalancamiento financiero es dinámico en la medida que la empresa utiliza sus costos fijos por intereses financieros con la finalidad de maximizar los efectos de los cambios en las utilidades de operación

$$GAF = UAII / (UAII - I)$$

EN DONDE:

GAF = Grado de apalancamiento financiero

UAII = Utilidad antes de intereses e impuesto

UAI = Utilidad antes de impuestos

I = Intereses

UDII = Utilidad después de intereses e impuestos

### **2.4.3 Apalancamiento Total**

Para poder medir el grado de apalancamiento total, se hace necesario combinar la palanca operativa y la financiera con la finalidad de establecer el impacto que un cambio en la contribución marginal pueda tener sobre los costos fijos y la estructura financiera en la rentabilidad de la empresa. La medición del grado de apalancamiento total es posible por medio del uso de la siguiente fórmula:

$$\text{GAT} = \text{GAO} \times \text{GAF}$$

### **2.5 Rentabilidad de las empresas**

La rentabilidad se refiere a la capacidad que tiene un activo financiero para producir ingresos u otro tipo de beneficios. Cuando se habla de rentabilidad se puede referir a una inversión ya expirada, es decir, a la rentabilidad obtenida. También se puede estimar la rentabilidad futura, es decir, la rentabilidad esperada.

También se puede hacer mención a la rentabilidad obtenida por un accionista, la cual consiste en la relación que se establece entre lo que este ha invertido en una determinada acción y el rendimiento económico obtenido. Ese rendimiento se mide computando los dividendos percibidos, las plusvalías o revalorizaciones en su cotización, así como las ventajas que puedan obtenerse por su derecho preferente en las ampliaciones de capital.

La rentabilidad es el motivo principal para realizar una inversión y para tomar esa decisión, no es necesario atender la rentabilidad que un título haya obtenido en el pasado, muchos opinan que deben pensarse en la rentabilidad que se aspire obtener para el futuro.

Sin embargo, tal decisión está en función de las perspectivas de futuro, de la rentabilidad esperada y para estimar la rentabilidad que un título obtendrá en el futuro, es importante analizar el comportamiento que haya tenido en el pasado.

## **2.6 Creación de valor de las empresas**

Los consumidores generalmente se enfrentan a una amplia variedad de productos y servicios que podrían satisfacer una necesidad determinada. ¿Cómo eligen entre tantas ofertas de mercado? Los clientes se forman expectativas sobre el valor y la satisfacción que les entregarán las varias ofertas de mercado y realizan sus compras de acuerdo con ellas. Los clientes insatisfechos con frecuencia cambian y eligen productos de la competencia, y menosprecian el producto original ante los demás.

Los mercadólogos deben ser cuidadosos para fijar las expectativas en un nivel adecuado: si éste es demasiado bajo, podrían satisfacer a los que compran, pero no atraer a nuevos compradores; si es demasiado alto, los compradores quedarán insatisfechos. El valor del cliente y su satisfacción son los bloques fundamentales para desarrollar y gestionar relaciones con los clientes.

### Creación de valor en la empresa

El análisis de los recursos y capacidades determinan los factores para poder desempeñarse competitivamente en el mercado, con lo cual se creará valor. Un recurso es un insumo productivo o un activo competitivo que una empresa tiene, como por ejemplo una marca o una maquinaria que produce en el menor tiempo posible un determinado producto. (Thompson y otros, 2012:95).

### Creación de valor frente a la competencia

Para que la empresa sea lo suficientemente competitiva para enfrentar a la competencia, debe de realizar dos acciones fundamentales:

a. Determinar si los recursos y capacidades son lo suficientemente fuertes para enfrentar a la competencia. Para ello, se deben formular las siguientes preguntas:

1. ¿Son competitivos los recursos y capacidades?
2. ¿La competencia carece de algunos o varios de nuestros recursos o capacidades?
3. ¿La competencia tiene similares recursos o capacidades de la empresa?

b. Identificar a la competencia. Este proceso es un factor clave para poder determinar en qué situación la empresa se encuentra en referencia frente a la competencia. Se deberá realizar un análisis y evaluación de los competidores en los aspectos de estructura, financiero, de producción, de mercados, instalaciones, recursos humanos y sus estrategias corporativas y de marketing.

## **2.7 Marco jurídico de la investigación**

El Código Mercantil de El Salvador, en el artículo 553, cita: “La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público con propósito de lucro y de manera sistemática bienes o servicios”.

Leyes y reglamentos que regulan el sector comercio

Algunas de las leyes y reglamentos más relevantes por las cuales se rige el sector comercio en El Salvador son:

Reglamento de la Ley Reguladora del ejercicio del Comercio, Código de Comercio, Ley de Procedimientos Mercantiles, Ley de la Superintendencia de obligaciones mercantiles, Ley Reguladora del ejercicio de la Contaduría, Ley sobre Constitución de Sociedades por Acciones de Economía Mixta, Ley de Comercio Exterior, Ley de Concursos Mercantiles, Ley de Instituciones

de Crédito, Ley General de Sociedades Mercantiles, Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, Ley sobre el Contrato de Seguro, entre otras.

Las nuevas disposiciones del Código de Comercio regulan un nuevo tipo societario denominado Sociedades por Acciones Simplificadas (“S.A.S.”), que será una sociedad mercantil de capitales, con su propia personalidad jurídica, y podrá ser constituida por un (1) único accionista, ya sea una persona natural o jurídica o por varios accionistas.

Para constituir una empresa formalmente en El Salvador existen diversos términos tales como: Sociedad Limitada, Empresa Unipersonal, Sociedad Anónima, Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones, Sociedad por Acciones Simplificada y Empresa Asociativa de trabajo.

## **CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO**

### **3.1 Enfoque de la Investigación**

Se aplicó un enfoque de investigación mixto, ya que implica un proceso de recolección, análisis y desarrollo de datos cuantitativos, entre ellos identificar tendencias y promedios, realizar predicciones, comprobar relaciones y obtener resultados generales de poblaciones grandes y datos cualitativos que recogen y evalúan datos no estandarizados, además los conceptos se desarrollan y mejoran en el proceso de la investigación de un mismo estudio; con la finalidad de comprender los comportamientos, formas y gestión de la organización, planificación y administración en el área financiera de las empresas comerciales.

### **3.2 Método**

Para la realización de esta investigación se utilizó el método científico debido a que es un estudio sistemático que sucede por etapas, inicia definiendo el planteamiento del problema, formulación de objetivos e hipótesis, además que adiciona procedimientos para recopilar, analizar y presentar información de forma que permita hacer un estudio realista y objetivo, en este caso la implementación de un modelo para aplicar herramientas financieras en el sector comercio de El salvador para la creación de valor, por lo que se aplicó 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 continua de objetos o acontecimientos de la misma índole, una conclusión para todos los objetos o eventos de la misma naturaleza. Este permitió dar paso a la realización de un análisis de la situación actual.

### **3.2.2 Deductivo**

El análisis deductivo se implementó por la razón que se adecúa a la investigación, ya que considera que la conclusión está implícita en las premisas; por ende, supone que las conclusiones siguen necesariamente a las premisas; si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión solo puede ser verdadera. Todo esto con la finalidad de responder a la problemática planteada.

### **3.3 Diseño de Estudio**

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

#### **3.3.1 Alcance**

El alcance del proyecto fue descriptivo, porque se pretendió recolectar información de manera independiente sobre el conocimiento de los empresarios y gerencias de las empresas comerciales de El Salvador hacia el manejo de un modelo para la creación de valor a través de la utilización de las herramientas financieras.

#### **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 empresas comerciales de El Salvador.

### **3.3.3 Diseño de Recolección**

El diseño de la recolección de información es de tipo transversal, debido que para obtener los datos de las empresas comerciales se realizó de forma específica y en una sola ocasión, para poder utilizarlo en la tabulación y posteriormente en el 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 la información se utilizaron dos maneras: Bibliográfica y de campo, se hizo uso de la información teórica relacionada al modelo de generación de valor a través de las herramientas financieras; 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 empresas del sector comercio de El Salvador.

### **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 viable. 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 al gerente de la empresa supermercado El Sol, además se seleccionaron 10 empresas del sector comercio de El Salvador para realizarle al gerente o encargado una encuesta.

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

### **3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección**

Para poder tener una caracterización precisa de las Empresas del sector comercio del país, es importante tener en cuenta la persona que brinda 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 organizativos, administrativos, operativos y financieros para recoger los datos con un grado de veracidad acertado.

#### **3.5.1 Entrevista**

A la empresa en el caso de estudio: Supermercado El Sol, se realizó una entrevista con la persona encargada del área financiera para obtener información sobre el tema de administración 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 a recopilar es de forma

concluyente, ya que fue dirigida a las personas que conocen a fondo las actividades de las empresas comerciales sujetas al estudio.

### **3.6 Hipótesis o supuestos de investigación**

#### **3.6.1 Hipótesis general**

- Con la implementación de un modelo de aplicación de herramientas financieras para la creación de valor se obtendría información relevante que impactaría de manera positiva en las empresas mejorando la toma de decisiones en la administración financiera.

#### **3.6.2 Hipótesis específicas**

- Las herramientas financieras idóneas facilitarán la planeación estratégica ante la situación operativa, de inversión y de financiamiento.
- El modelo de aplicación de herramientas financieras utilizado para la creación de valor para empresas del sector comercio de El Salvador les permitirá ser competitivas en el mercado y maximizar su rentabilidad.
- Con el diseño de un modelo de aplicación de herramientas financieras mejoraría la gestión financiera y de los recursos disponibles.
- El análisis de las herramientas financieras obtendrá un impacto financiero positivo en la creación de valor y la rentabilidad de las empresas del sector comercio.

### 3.7 Operacionalización de variables

**Tabla 3. Operacionalización de Hipótesis General**

Operacionalización de Hipótesis General					
Objetivo General	Hipótesis General	VARIABLES	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
Desarrollar un modelo de aplicación de herramientas financieras que permita medir la rentabilidad y la creación de valor para las empresas del sector comercio de El Salvador	Con la implementación de un modelo de aplicación de herramientas financieras para la creación de valor se obtendría información relevante que impactaría de manera positiva en las empresas mejorando la toma de decisiones en la administración financiera	Independiente: Herramientas financieras	Las herramientas financieras son aquellos recursos que se utilizan para facilitar el manejo de las finanzas, tanto de los negocios como de las personas.	Aplicación de indicadores financieros que permitan la evaluación de la información de la empresa para proponer un modelo adecuado de utilización de herramientas financieras.	Balance General
					Estado de resultados
					Flujo de Efectivo
					Razones Financieras
					Apalancamiento operativo y financiero
		Análisis de tendencias			
		Dependiente: Toma de decisiones	Es un proceso complejo que consiste en evaluar los pros y los contras de una situación relacionada al dinero, que repercute de forma directa en todos los sectores de una empresa; en caso de ser decisiones financieras personales estas impactan en la supervivencia y economía del usuario.	Determinación de los procesos enfocados a la toma de decisiones.	Comparaciones estratégicas con otras empresas
					Ventajas competitivas
					Participación en el mercado
					Interpretación de razones financieras
Interpretación de estados financieros					

**Tabla 4. Operacionalización de Hipótesis 1**

<b>Operacionalización de Hipótesis Especifica 1</b>					
<b>Objetivo específico 1</b>	<b>Hipótesis específica 1</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Indicadores</b>
Determinar las herramientas financieras que permiten evaluar y medir la situación operativa, de inversión y de financiamiento para las empresas del Sector comercio de El Salvador	Las herramientas financieras idóneas facilitarán la planeación estratégica ante la situación operativa, de inversión y de financiamiento.	Independiente: herramientas financieras	Las herramientas financieras son aquellos recursos que se utilizan para facilitar el manejo de las finanzas, tanto de los negocios como de las personas.	Aplicación de indicadores financieros que permitan la evaluación de la información de la empresa para proponer un modelo adecuado de utilización de herramientas financieras.	Balance General
					Estado de Resultados
					Flujo de Efectivo
					Razones Financieras
					Apalancamiento operativo y financiero
					Análisis de tendencias
Según Chiavenato (1995), se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.	Dependiente: planeación estratégica	Aplicación de métodos de planificación estratégica para adaptarse al entorno dinámico y cambiante	Análisis FODA		
			5 fuerzas de Porter		
			Mapas estratégicos		

**Tabla 5. Operacionalización de Hipótesis Especifica 2**

<b>Operacionalización de Hipótesis específica 2</b>					
<b>Objetivo específico 2</b>	<b>Hipótesis específica 2</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Indicadores</b>
Determinar las herramientas financieras que permiten medir la rentabilidad y la creación de valor para las empresas del	El modelo de aplicación de herramientas financieras utilizado para la creación de valor para las empresas del	Independiente: herramientas financieras	Las herramientas financieras son aquellos recursos que se utilizan para facilitar el manejo de	Aplicación de indicadores financieros que permitan la evaluación de la información de la empresa para proponer un	Balance General
					Estado de Resultados
					Flujo de Efectivo
					Razones Financieras

empresas del Sector comercio de El Salvador	sector comercio de El Salvador les permitirá ser competitivas en el mercado y maximizar su rentabilidad		las finanzas, tanto de los negocios como de las personas.	modelo adecuado de utilización de herramientas financieras	Apalancamiento operativo y financiero
					Análisis de tendencias
		Dependiente: Rentabilidad	La rentabilidad se refiere a la capacidad que tiene un activo financiero para producir ingresos u otro tipo de beneficios	Determinar las estrategias que mejoren la rentabilidad de la empresa	Interpretación de razones financieras
					Interpretación de Análisis de horizontal y vertical
					Interpretación de los estados financieros

**Tabla 6. Operacionalización de Hipótesis Específica 3**

<b>Operacionalización de Hipótesis específica 3</b>					
<b>Objetivo específico 3</b>	<b>Hipótesis específica 3</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Indicadores</b>
Proponer estrategias financieras que permitan optimizar los resultados de las mediciones y análisis realizados en las diferentes actividades de operación, inversión y financiamiento para las empresas del Sector	Con el diseño de un modelo de estrategias financieras se permitirá optimizar la gestión financiera de las empresas	Independiente: estrategias financieras	Las estrategias financieras: es un recurso administrativo que permite gestionar y optimizar el capital de una empresa para alcanzar sus objetivos a largo plazo.	Determinar los mecanismos idóneos de administración de los recursos y selección de información relevante.	Comparaciones estratégicas con otras empresas
					Ventajas competitivas
					Participación en el mercado
		Dependiente: Gestión financiera	Es una serie de procesos y directrices, orientadas a ofrecer a las empresas un	Definición de procesos idóneos de gestión financiera que permita a la	Interpretación de razones financieras
					Balance general
					Estado de resultados
Razones financieras					

comercio de El Salvador			sistema financiero de acuerdo a sus objetivos, por ello debe existir una coherencia entre los flujos financieros	empresa del sector comercio ser competitiva	Estados financieros proyectados
-------------------------	--	--	--	---	---------------------------------

**Tabla 7. Operacionalización de Hipótesis Específica 4**

<b>Operacionalización de Hipótesis específica 4</b>					
<b>Objetivo específico 4</b>	<b>Hipótesis específica 4</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Indicadores</b>
Analizar el impacto financiero que produce la aplicación de herramientas financieras en la rentabilidad y creación de valor para las empresas del Sector comercio de El Salvador.	El análisis de las herramientas financieras obtendrá un impacto financiero positivo en la creación de valor y la rentabilidad de las empresas del sector comercio.	Independiente: Impacto financiero	Es un gasto que tiene un efecto monetario que no puede ser controlado, por lo que se necesita realizar una evaluación para determinar sus causas, efectos y consecuencias	Estudios y análisis de la situación interna y externa para conocer el origen, efectos y consecuencias	Estrategias de reducción de costos
		Dependiente: Creación de valor	El análisis de los recursos y capacidades determinan los factores para poder competir competitivamente en el mercado, con lo cual se creará valor		Análisis de ventajas competitivas y realizar estrategias idóneas para maximizar los recursos disponibles
Reducción de gastos					
Adaptación a las tendencias sostenibles					
					Análisis FODA
					Razones financieras
					Análisis horizontal y vertical
					5 fuerzas de Porter

### **3.8 Estrategias de Recolección, Procesamiento y Análisis de la Información**

La recolección de datos se llevará a cabo por medio de una entrevista con una duración máxima de 20 minutos, en donde se realizarán preguntas específicas y de interés para dicha

investigación, además se realizará una encuesta a un estimado de 10 empresas del sector comercio elegidas a conveniencia que constará de preguntas cerradas.

El Procesamiento se llevará a través de la plataforma de Microsoft Forms, la encuesta se enviará a través de un link vía correo o vía WhatsApp para que las empresas elegidas por conveniencia puedan dar respuesta desde la comodidad de sus establecimientos. En cuanto al análisis de la información se realizará a través de tablas de tabulación y gráficos de pastel o gráficos de barras según conveniencia.

### **3.9 Consideraciones Éticas**

- Categoría de riesgo de la investigación: Investigación sin riesgo
- Población sujeta a investigación: no vulnerable
- Proceso de obtención de consentimiento informado: será de forma verbal
- Confidencialidad de la información proporcionada por las empresas
- Titularidad de la información referenciada.

## CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 Objeto de estudio

Empresas del sector comercio de El Salvador

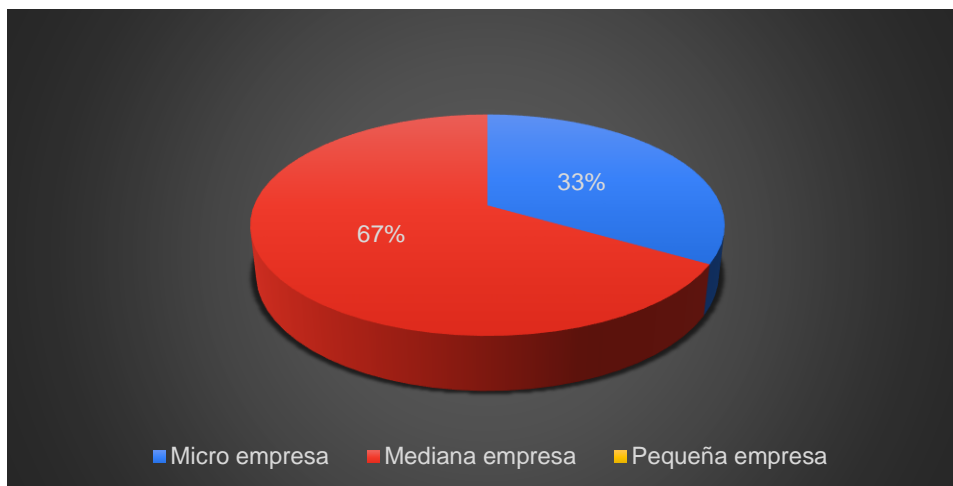
### 4.2 Respuestas del instrumento de investigación.

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 sondear la importancia de un modelo de aplicación de herramientas financieras para la creación de valor para empresas del sector comercio de El Salvador, para el cual participaron 15 empresas del sector comercio de El Salvador, logrando los siguientes resultados.

Un total de 15 respuestas por pregunta.

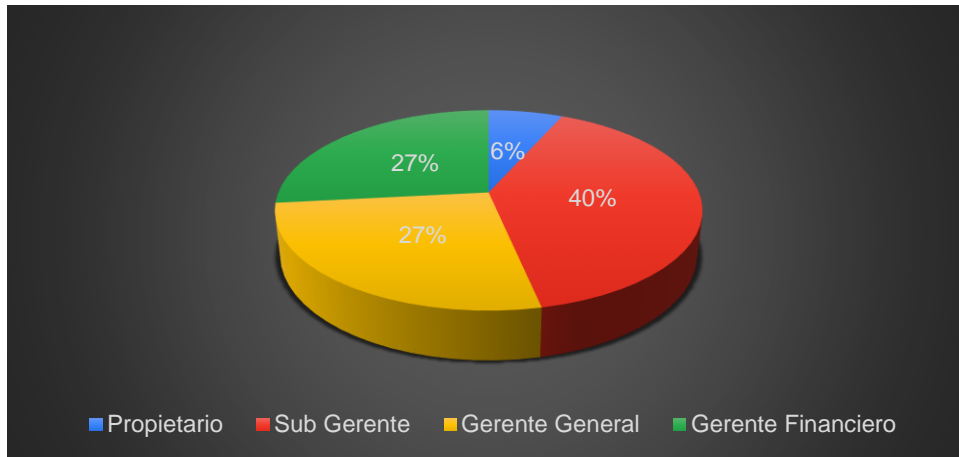
Para la recolección y análisis de la información se utilizó la herramienta de Google Forms; además se consolidó la información en Microsoft Excel.

#### 1. ¿Cómo se cataloga su empresa dentro del sector económico que opera?



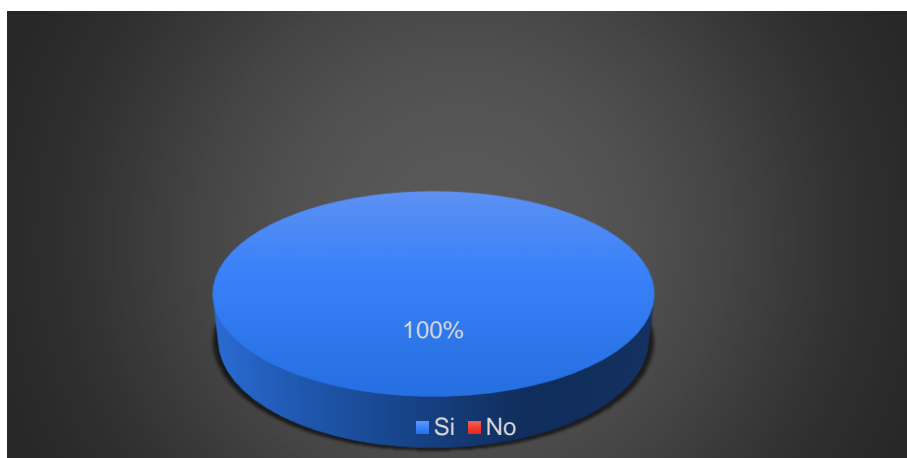
Como podemos observar la encuesta fue dirigida especialmente a empresas del sector comercio de El Salvador participaron 33% de Micro Empresas y un 67% de pequeñas empresas.

## 2. ¿Qué posición ocupa dentro de la empresa?



Las empresas representadas en esta encuesta la cual fue contestada por diferentes perfiles de representantes entre ellos 27% gerentes generales y 27% gerentes financieros, 40% sub gerentes y 6% propietarios se mostraron interesados al escuchar el tema de abordaje.

## 3. ¿Su empresa lleva registro actualizado de sus operaciones para su control financiero?



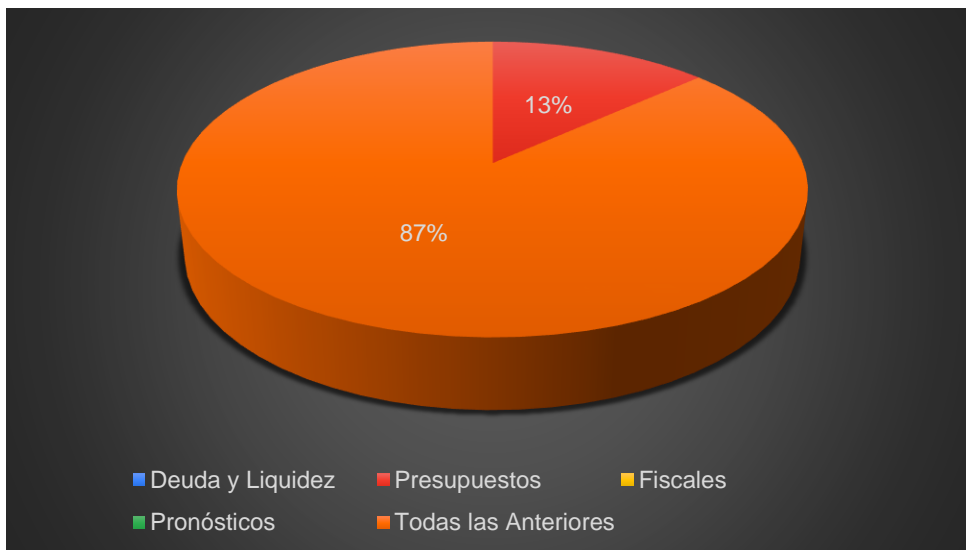
Todos contestaron de manera positiva es decir el 100%.

**4. Si su respuesta anterior fue: Si, ¿Qué tipo de registros lleva?**



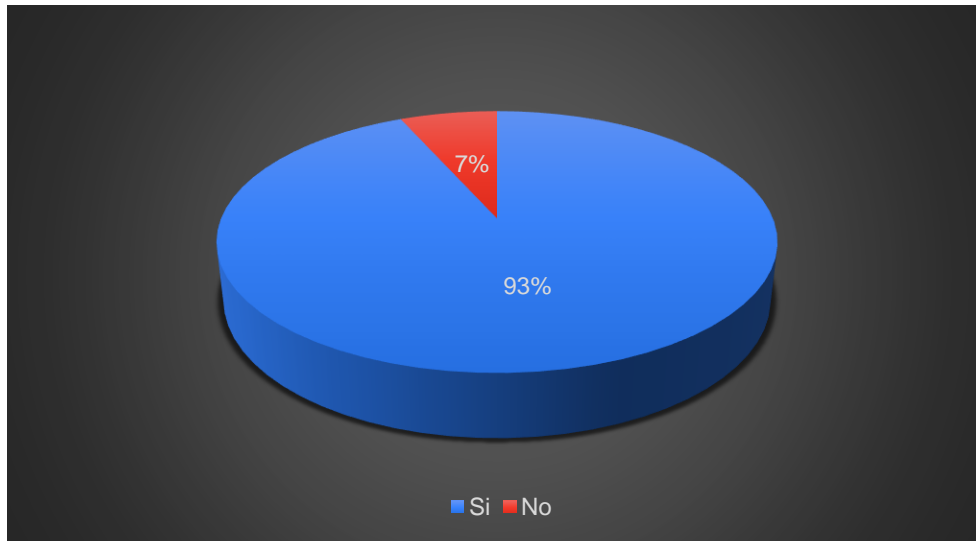
El 93% de los participantes contestó todas las anteriores, únicamente un 7% respondió costos y gastos.

**5. ¿Cuáles son los controles financieros que su empresa utiliza?**



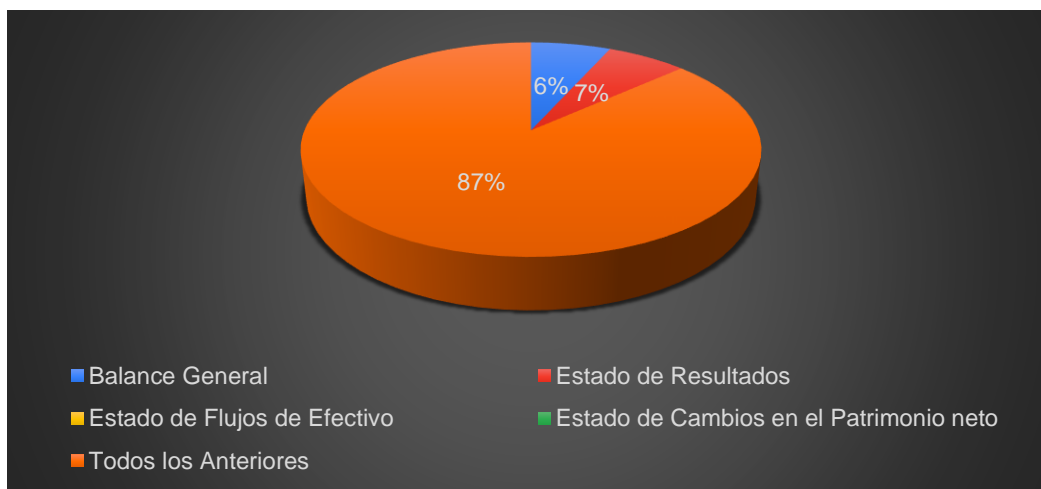
Los controles utilizados con mayor frecuencia por este sector son presupuestos, deuda y liquidez, pronósticos y fiscales con 87% de aceptación.

## 6. ¿Su empresa cuenta con Estados Financieros?



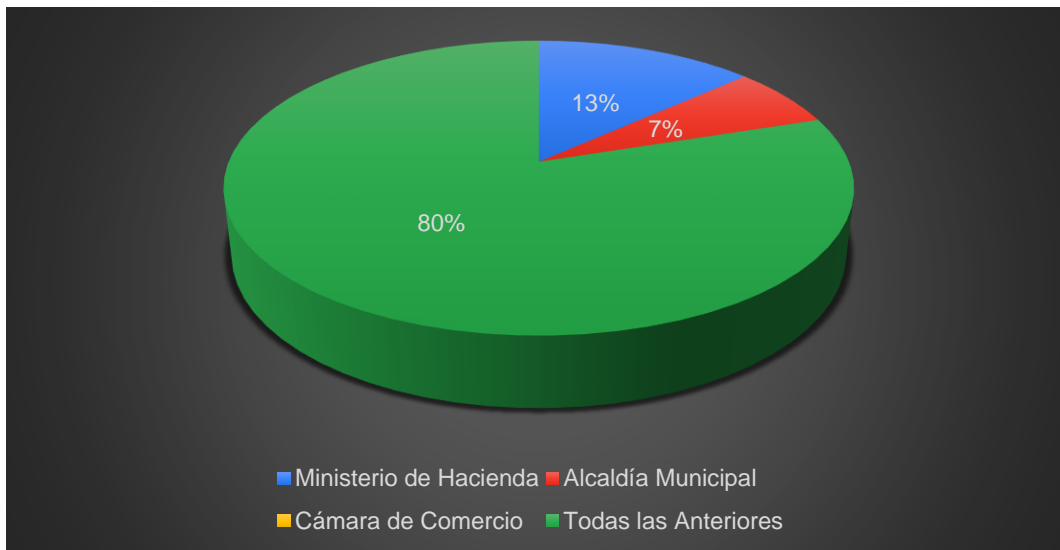
Un 93% de la muestra de empresas del sector si manejan estados financieros donde llevan su contabilidad, mientras un 7% no lleva registros contables.

## 7. Si su respuesta anterior fue: Si ¿Cuáles son los estados financieros que su empresa posee?



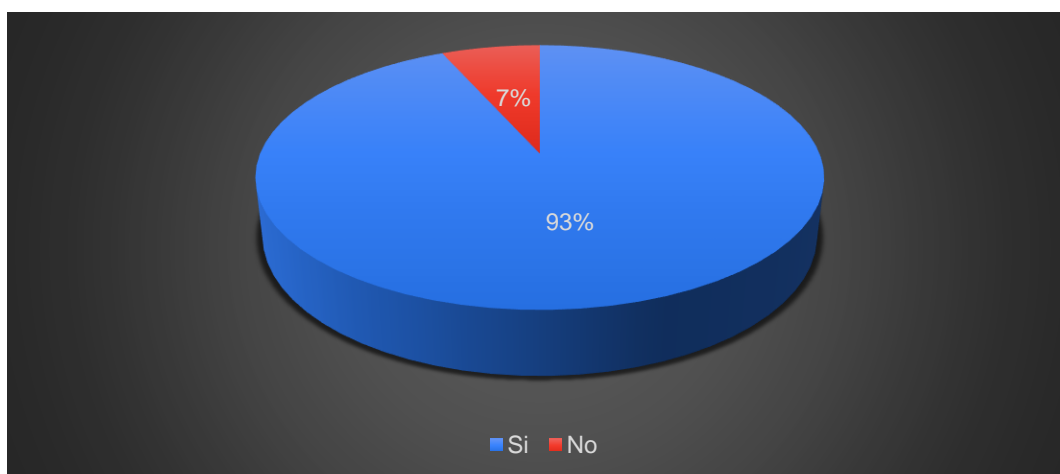
Los registros que son comúnmente utilizados: balance general, estados de flujos de efectivo, estados de resultados, estado de cambios en el patrimonio ya que este representa un 87%.

**8. ¿En qué entidades está inscrito su negocio?**



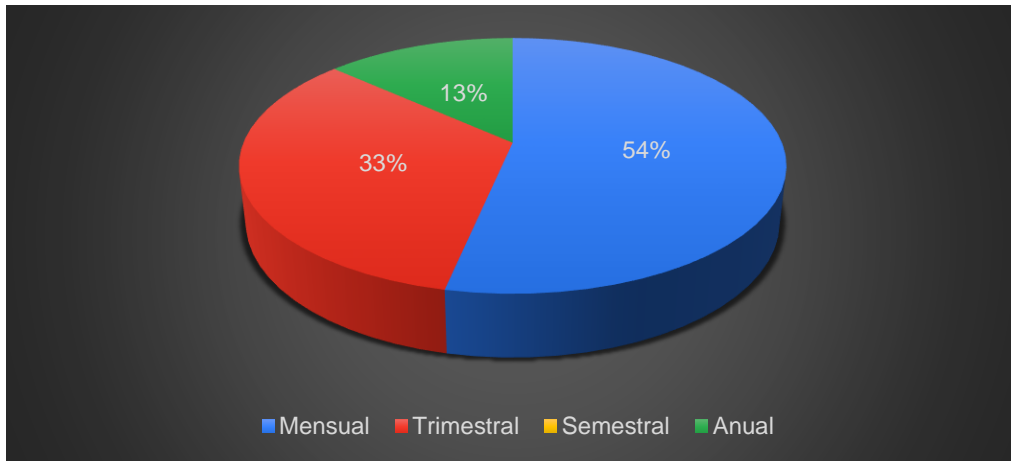
Los negocios están inscritos un 13% en el Ministerio de Hacienda, un 7% únicamente en la alcaldía municipal y el restante 80% están inscritos en los dos anteriores incluso en la cámara de comercio.

**9. ¿Se han realizado análisis y evaluaciones de los estados financieros en su empresa?**



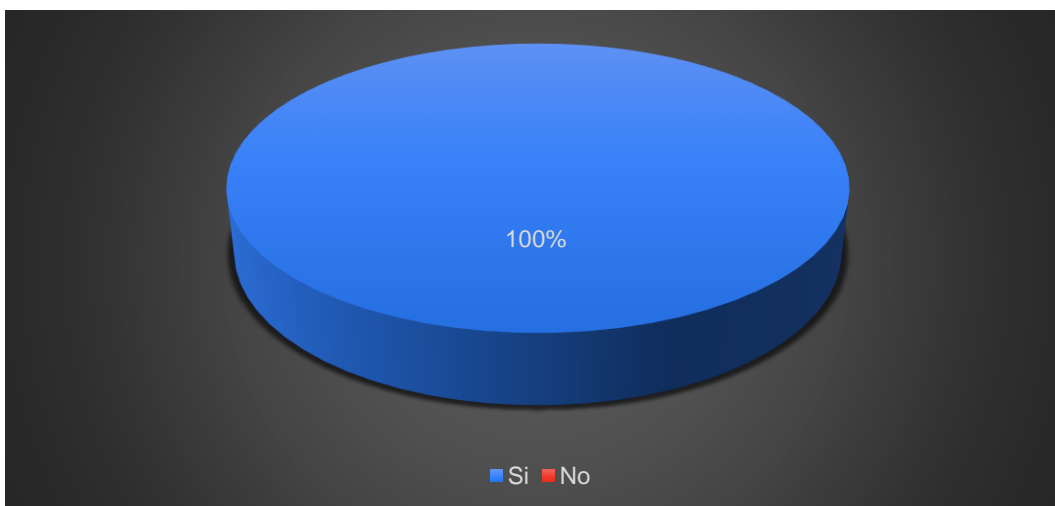
La gran mayoría menciona que han realizado análisis de los estados financieros.

**10. Si su respuesta anterior fue: Si ¿Con qué frecuencia se analizan y evalúan los estados financieros?**



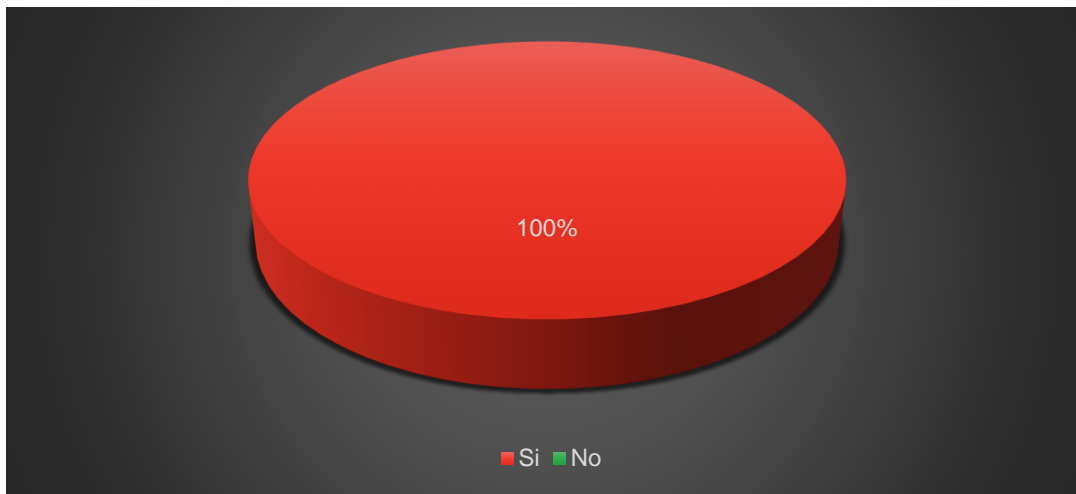
Se analizan los estados financieros con una frecuencia del 54% mensual, un 33% trimestral y un 13% respondió anual, lo cual resulta bastante curioso pues nos cuestionamos, ¿se tomarán el tiempo de realizar una evaluación exhaustiva de manera mensual?

**11. ¿Está de acuerdo que el análisis y evaluación financiera de los estados financieros actualizados, se deben valorar para la toma de decisiones importantes de la empresa?**



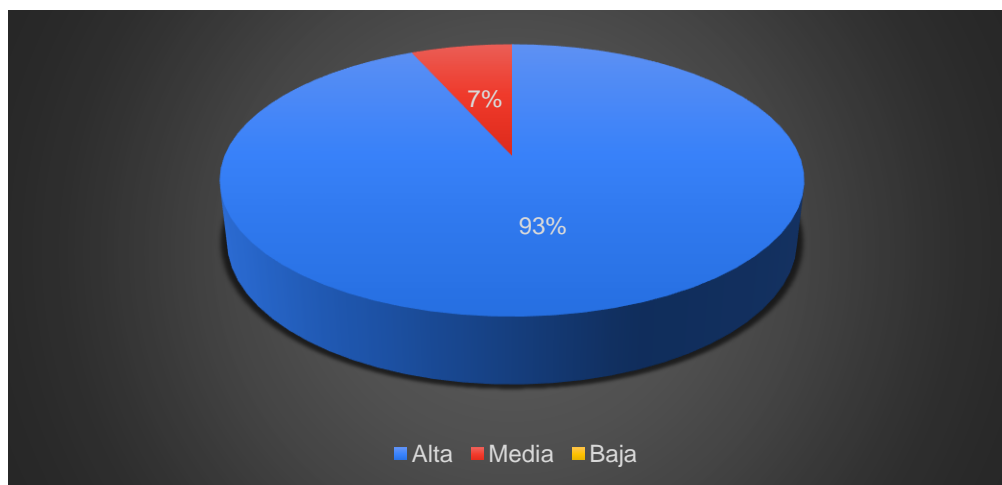
En esta pregunta si coinciden todos los participantes con la respuesta la cual es: Si. En donde todos valoran el hecho del análisis y evaluación financiera a los estados financieros para la toma de decisiones importantes de una empresa del sector comercio.

**12. ¿Considera que el análisis y evaluación de la información financiera de su empresa contribuye a la rentabilidad y la generación de valor de su negocio?**



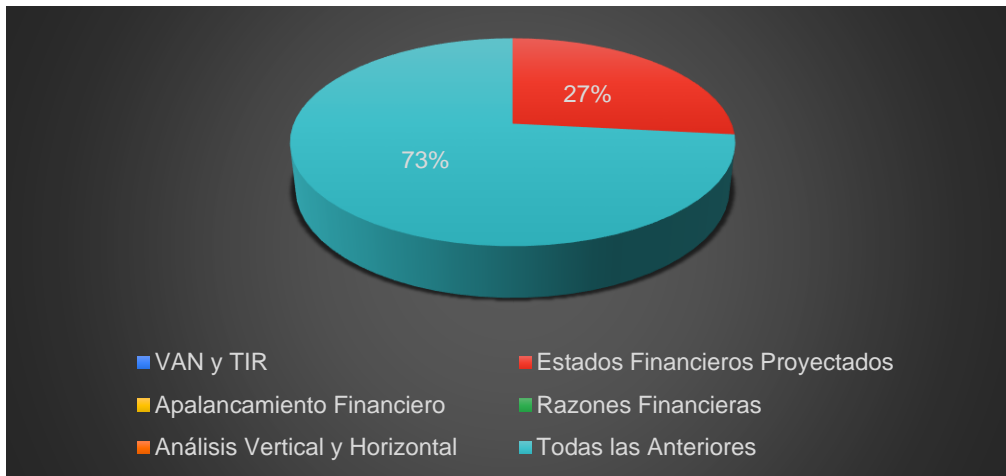
Todas las empresas participantes están de acuerdo en la contribución que genera el análisis financiero a la rentabilidad y generación de valor de un negocio.

**13. ¿En qué medida cree que la aplicación de las herramientas financieras contribuye a que su empresa pueda ser competitiva en el mercado y sostenible en el largo plazo?**



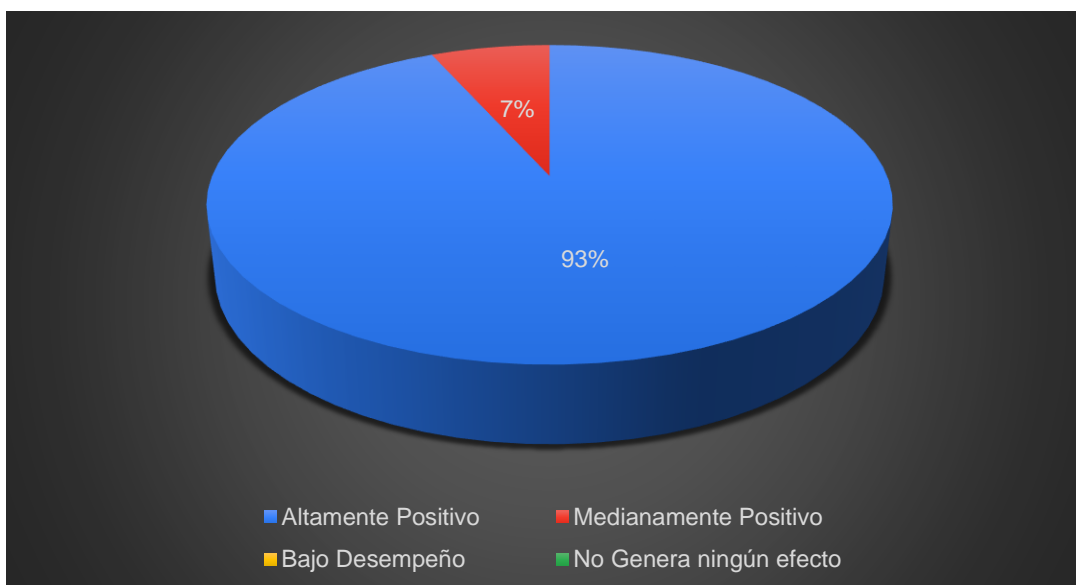
La aplicación de herramientas financieras contribuye a que sus empresas puedan ser competitivas en el mercado y sostenible en el largo plazo, enunciado que el 93% le da una importancia y valoración de un grado Alto.

**14. ¿Cuál de las siguientes herramientas financieras aplica como elemento de análisis de gestión financiera de su empresa?**



La VAN y la TIR, apalancamiento financiero, los estados financieros proyectados, razones financieras y el análisis vertical y horizontal son valoradas como las herramientas financieras idóneas para ser aplicadas en la gestión financiera de sus empresas con un 73% de aceptación versus un 27% que prefiere los estados financieros proyectados.

**15. ¿Cómo estima que sería el desempeño en la rentabilidad y creación de valor de su empresa al tener un modelo de aplicación de herramientas financieras adecuado?**



El 93% de los encuestados está de acuerdo que un modelo de aplicación de herramientas financieras daría como resultado un desempeño altamente positivo en la rentabilidad y creación de valor de las empresas y un 7% menciona que sería medianamente positivo.

### **4.3 Informe Ejecutivo de los Resultados del Instrumento**

#### Introducción

En el análisis de la información recolectada, se estudió el sector comercio de El Salvador incluyendo la clasificación de la empresa según tamaño en la cual se encontraba el encuestado, siendo un equivalente de 15 empresas encuestadas de las cuales 10 se identifican como medianas empresas, 5 como micro empresas y 0 como pequeñas empresas; para obtener un análisis más sintético de los datos se realiza una matriz que resume los resultados obtenidos.

#### Análisis de la información.

Bajo el siguiente esquema se logró determinar que tanto los propietarios como los gerentes de las empresas en el sector comercio de El Salvador cuentan con conocimiento sobre es lo que representan las herramientas financieras en sus negocios; y aunque el 87% cuenta con un control de sus operaciones, estos no utilizan adecuadamente la información financiera que generan sus registros; sin embargo, el 100% de los encuestados está consciente que disponer de las herramientas idóneas para el análisis de sus operaciones aportarían en gran medida al mejor desempeño financiero para impulsar el crecimiento y estabilidad económica que les permitiera a sus negocios ser más rentables y competitivos en el mercado.

### Ilustración 3. Cuadro de Preguntas y Respuestas

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
1	¿Cómo se cataloga su empresa dentro del sector comercial en el que opera?	33% Microempresa	67% Mediana empresa	0% Pequeñas empresas	
2	¿Qué posición desempeña dentro de la empresa?	6% Propietarios	40% Sub gerente	27% Gerente general	27% Gerente financiero
3	¿Su empresa lleva registro actualizado de sus operaciones comerciales para su control financiero?	100% Si		0% No	
4	Si su respuesta anterior fue: Si, ¿Qué tipo de registros lleva?	93% Todas las anteriores		7% Costos y gastos	
5	¿Cuáles son los controles financieros que su empresa utiliza?	87% Todas las anteriores		13% Presupuestos	
6	¿Su empresa cuenta con Estados Financieros?	93% Si		7% No	
7	Si su respuesta anterior fue: Si ¿Cuáles son los estados financieros que su empresa posee?	6% Balance General	7% Estado de resultados	87% Todas las anteriores	
8	¿En que entidades está inscrito su negocio?	7% Alcaldía Municipal	13% Ministerio de Hacienda	80% Todas las anteriores	
9	¿Se han realizado análisis y evaluaciones de los estados financieros en su empresa?	93% Si		7% No	
10	Si su respuesta anterior fue: Si ¿Con que frecuencia se analizan y evalúan los estados financieros?	13% Anual	33% Trimestral	54% mensual	
11	¿Está de acuerdo que el análisis y evaluación financiera de los estados financieros actualizados, se deben valorar para la toma de decisiones importantes de la empresa?	100% Si			
12	¿Considera que el análisis y evaluación de la información financiera de su empresa contribuye a la rentabilidad y la generación de valor de su negocio?	100% Si			
13	¿En que medida cree que la aplicación de las herramientas financieras contribuye a que su empresa pueda ser competitiva en el mercado y sostenible en el largo plazo?	7% Media		93% Alta	
14	¿Cuál de las siguientes herramientas financieras aplica como elemento de análisis de gestión financiera de su empresa?	27% Estados financieros proyectados		73% Todas las anteriores	
15	¿Cómo estima que sería el desempeño en la rentabilidad y creación de valor de su empresa al tener un modelo de aplicación de herramientas financieras adecuado?	7% Medianamente positivo		93% Altamente positivo	

## CONCLUSIONES

En síntesis, los resultados obtenidos confirman las hipótesis expuestas; las empresas desconocen como interrelacionar las herramientas financieras para que sean el fundamento de la información que les soporte al momento de la toma de decisiones; así lo manifiestan los propietarios, gerentes, Subgerentes y gerentes financieros de las empresas. Bajo el análisis de los datos recolectados se afirma que es necesario que las entidades del sector comercial en El Salvador cuenten con modelos de aplicación de herramientas financieras que les permitan mejorar la toma de decisiones de sus negocios y que estas contribuyan al apalancamiento operativo y financiero para el desarrollo de sus planes de trabajo y consecución de metas, optimización de sus recursos, elegir los mejores proyectos de inversión y la estabilidad financiera; debido a que actualmente realizan una gestión financiera un tanto empírica ya que la información que generan es para un cumplimiento de requisitos legales y contables no tanto para análisis.

Además las empresas necesitan fortalecer su estructura financiera que proporcione la seguridad de que están creando valor y siendo más rentables lo que los llevaría a tener una ventaja competitiva en el mercado, debido a que la mayoría de empresas reconocen los múltiples beneficios de implementar un modelo de aplicación de herramientas financiera para la generación de valor y aumentar la rentabilidad; sin embargo, en cuanto a su ejecución no le dan la importancia necesaria dentro de su estrategia de negocio que les permita medir sus resultados, darles un seguimiento y así alcanzar el cumplimiento de los mismos.

En cuanto a la sostenibilidad las empresas encuestadas están de acuerdo que es algo primordial pero que hoy por hoy no logran identificarla concretamente; es por ello que se vuelve necesario contar con una base de información financiera sólida para la toma de decisiones, pero para eso es fundamental trabajar con herramientas que aporte los datos precisos para reconocer las

fortalezas y debilidades financieras de una entidad, que facilite sacar el máximo provecho de las mismas y de esa forma obtener los resultados esperados y así lograr que el negocio proporcione proyecciones favorables.

## **4.4 Propuesta de Modelo de Aplicación de Herramientas Financiera para la Creación de Valor para las Empresas del Sector Comercio de El Salvador.**

### **4.4.1 Introducción**

Cuando nos referimos a la aplicación de herramientas financieras para la creación de valor para el sector comercio de el salvador, inmediatamente relacionamos la situación actual de las empresas, reflejada en los estados financieros pertinentes, con los elementos que pueden hacer que esta evolucione para entregar mejores resultados a los dueños o accionistas según su magnitud, así como también todos los procesos que hagan que sus colaboradores a todo nivel cumplan sus objetivos llámense operativos, de rentabilidad y financieros.

El abordaje de este tema es inmensamente amplio por lo cual en el presente modelo se explicarán cada uno de los elementos que han sido cuidadosamente seleccionados para su mejor entendimiento y factibilidad a la hora de poner en práctica por parte de los usuarios los cuales serían gerentes, administradores y propietarios de las empresas del sector comercio de El Salvador.

La aplicación de las herramientas financiera como tal, es definitiva y vital en el aspecto de que todas las actividades encuentren su materialización en términos comerciales-financieros. Este proceso debe realizarse a través de una administración con alto grado de liderazgo, coherente, óptima y transparente, en procura de generar competitividad y confianza dentro de la proyección de la organización hacia sus clientes internos y externos.

El modelo de aplicación de herramientas planteado consta de tres fases: la fase I que hace referencia a Los antecedentes y situación actual de la empresa; la fase II, como referencia al diagnóstico y análisis de la información financiera y la fase III de control, soporte y apoyo a la toma de decisiones.

#### **4.4.2 Fase I Antecedentes y Situación Actual**

En esta fase se pretende conocer cuáles son los antecedentes de la empresa, cuál es su historia y sus orígenes a fin de tener una visión más amplia de la situación que actualmente está atravesando.

Además, se pretende conocer cuál es la planificación actual de la empresa ya que es un proceso que utilizan las organizaciones para definir sus estrategias y tomar decisiones sobre los recursos para alcanzar los objetivos. La planificación de metas de una empresa no es diferente. El éxito de un equipo de trabajo sólo puede lograrse a través de un plan bien definido y comprendido por todos los involucrados, por otro lado, es necesario tomar en cuenta la situación financiera actual de dicha empresa y tener un panorama amplio de sus operaciones y funcionamiento.

#### **4.4.3. Fase II: Diagnostico y Análisis Financiero**

En esta fase trabajaremos en base a la preparación presupuestaria previa; como se construye en un proceso en desarrollo, debe ser ejecutado en función de los Estados Financieros actualizados que permitirán registrar la información comercial-financiera de la organización.

El propósito del análisis financiero es descubrir los datos de las cuentas más sobresalientes de forma concreta del estado financiera tanto actual como de años anteriores para obtener una comparación y una tendencia, así poder tomar decisiones idóneas que resulten favorables para la empresa.

Un ejemplo de estos reportes se muestra en los siguientes cuadros que presentan el Estado de Resultados y el Balance General de una empresa.

**Tabla 8. Estado de Resultados**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>Al 31 de diciembre de 2022</b>		
<b>Ventas</b>	\$ 2,100,000.00	
<b>Costo de ventas</b>	\$ 1,400,000.00	
<b>Utilidad bruta</b>		\$ 700,000.00
<b>Gastos Administrativos y de ventas</b>	\$ 300,000.00	
<b>Utilidad Operativa</b>		\$ 400,000.00
<b>Gastos por intereses</b>	\$ 45,000.00	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		\$ 355,000.00
<b>Impuestos</b>	\$ 50,000.00	
<b>Utilidad neta</b>		\$ 305,000.00

**Tabla 9. Balance General**

<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>Al 31 de diciembre de 2022</b>			
<b>ACTIVO</b>			<b>\$ 962,000.00</b>
<b>Activo corriente</b>		\$ 480,000.00	
<b>Efectivo y equivalentes</b>	\$ 45,000.00		
<b>Cuentas por cobrar</b>	\$ 195,000.00		
<b>Inventarios</b>	\$ 240,000.00		
<b>Activos fijos</b>		\$ 482,000.00	
<b>Propiedad, planta y equipo</b>	\$ 500,000.00		
<b>Depreciación acumulada</b>	\$ (18,000.00)		
<b>PASIVO</b>			<b>\$ 311,000.00</b>
<b>Pasivo corriente</b>		\$ 111,000.00	
<b>Cuentas por pagar</b>	\$ 105,000.00		
<b>Gastos acumulados por pagar</b>	\$ 6,000.00		
<b>Pasivo no corriente</b>		\$ 200,000.00	
<b>Préstamo a largo plazo</b>	\$ 200,000.00		
<b>PATRIMONIO</b>			<b>\$ 651,000.00</b>
<b>Capital social</b>		\$ 320,000.00	
<b>Utilidades retenidas</b>		\$ 331,000.00	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>			<b>\$ 962,000.00</b>

Estos dos tipos de reportes y presentación de las operaciones comercial –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.

Toda la información que se pueda encontrar dentro de los estados financieros o producto de la contabilidad de la empresa, debe pasar por un proceso de interpretación y análisis para la comprensión del estado económico de la compañía.

Por lo que una excelente forma de hacer ese proceso es tomar en cuenta las razones financieras.

Estos indicadores financieros sirven para poder realizar comparativas entre distintos períodos contables de la compañía y visualizar el comportamiento económico de la misma en este período de tiempo.

Con las razones financieras, no sólo tendrá la posibilidad de diagnosticar sucesos pasados y su impacto en el presente de la organización, sino también podrá permitir hacer proyecciones a corto, mediano o largo plazo con relación al futuro económico de la entidad.

**Tabla 10. Indicadores de Análisis Financieros**

<b>INDICADORES DE ANALISIS FINANCIERO</b>		
<b>Índices de Liquidez</b>		
<b>Razón corriente= Activo corriente / Pasivo Corriente</b>	\$ 4.32	La empresa cuenta con un índice de solvencia del 4.32 por ende puede responder a sus obligaciones
<b>Prueba acida= (Activo corriente-Inventario) /Pasivo corriente</b>	\$ 2.16	Por cada dólar que debe la empresa tiene 2.16 dólares para cubrirlos, sin disponer del inventario
<b>Índices de rotación de activos</b>		
<b>Rotación de cuentas por cobrar= Ventas al crédito/cuentas por cobrar</b>	10.77	La empresa tarda 33 días (360/10.77) en recuperar su cartera

<b>Rotación de inventarios= Ventas / inventarios</b>	8.75	Los inventarios se vendieron cada 41 días (360/8.75), se concluye que el inventario duró 41 días en la bodega antes de ser vendido
<b>Rotación de activo total= Ventas/ activo total</b>	2.18	por cada dólar invertido en activos genero \$2.32 de ventas
<b>Índices de endeudamiento</b>		
<b>Razón de endeudamiento= Pasivo total / Activo total</b>	32%	La empresa tiene un nivel de endeudamiento del 32% frente a sus activos, esto quiere decir que el endeudamiento es poco elevado
<b>Razón pasivo-capital= Pasivo no corriente/capital</b>	63%	La empresa se encuentra financiada en mayor medida por sus socios y propietarios
<b>Índices de Rentabilidad</b>		
<b>Margen bruto de utilidad= (Ventas -costo de ventas) /ventas</b>	33%	La empresa cuenta con un margen del 33% luego de cancelar sus existencias
<b>Rotación del activo total= Ventas/ activo total</b>	2.18	Los activos tardan 165 días (360/2.18) en generar beneficios
<b>Rendimiento de la inversión= Utilidad neta/ total de activos</b>	32%	Los activos reflejan una rentabilidad del 32%

Una vez realizado el análisis de los estados financieros y las evaluaciones pertinentes a las razones financieras y apalancamientos operativo y financiero, será necesario presentar un informe a los propietarios, gerentes de la empresa, los acreedores o inversionistas, este informe normalmente se maneja de forma anual y debe proporcionar documentación de las actividades financieras de la empresa e incluir una carta escrita de manera objetiva acompañada de los estados financieros balance general, estado de pérdidas y ganancias y estado de flujo de efectivo, análisis de las razones financieras, es decir todas las herramientas financieras aplicadas.

#### **4.4.4 Fase III: Control y Toma de Decisión.**

Hasta el desarrollo de las anteriores fases se ha transitado desde lo general a lo particular, se ha enfocado hacia un proceso de análisis con el propósito de generar la información y los

mecanismos pertinentes para tener un panorama estructural y sistemático de las operaciones comercial-financieras de una empresa; sin embargo, ahora corresponde realizar un resumen de evaluación y proyección de este proceso.

Cuando se habla de control se refiere a las políticas y procedimientos enmarcados por una empresa para administrar, documentar, evaluar y reportar las transacciones financieras de una organización. Es decir, se refiere a todas las herramientas financieras y técnicas adoptadas por una empresa para controlar sus diversos asuntos financieros.

Este acompañamiento es necesario para controlar las cuentas de ingresos y gastos de la empresa ya que permitiría mantener equilibrada la contabilidad de la organización y el cumplimiento de los objetivos financieros a corto, mediano y largo plazo.

El hecho de que una empresa le dé el seguimiento debido al presupuesto, es un elemento estratégico en una gestión de gastos eficiente y responsable. Esto garantiza una optimización de recursos.

Al realizar este paso facilita la verificación de las metas financieras y si se están cumpliendo durante el período en curso; además permite hacer un monitoreo del estado real de las finanzas, ayudando a establecer medidas y ajustes de manera oportuna.

Llevar un control financiero es indispensable para toda empresa, dado que permite tener información periódica y fidedigna de las operaciones y conocer los beneficios obtenidos. Y en el caso que los resultados no sean favorables, comunicar el desajuste al departamento correspondiente para que se ejecuten las correcciones pertinentes.

Este puede constar de 4 etapas fundamentales:

Análisis del estado financiero: es muy importante realizar un análisis en el estado de la situación financiera inicial para conocer la condición patrimonial, como así también la solvencia, la estabilidad y la rentabilidad de la organización.

Establecimiento de estándares: en esta fase se determinan cuáles son los parámetros que se desean controlar, la manera en que se efectuará, el nivel del mismo y la frecuencia.

Detección de las desviaciones financieras: la medición y el análisis de las desviaciones, comprenden la comparación entre los resultados proyectados con los reales.

Es importante detectar las causas que dieron lugar a estas desviaciones para poder realizar las correcciones necesarias.

Ajustes de las desviaciones: cuando los resultados obtenidos no concuerdan con lo planeado es necesario efectuar la corrección de desvíos. Esta tarea puede constar tanto de mínimas modificaciones como de cambios de estrategias e incluso, hasta de la reestructuración de la empresa.

La toma de decisiones es un proceso complejo que consiste en evaluar las ventajas y desventajas de una situación relacionada al dinero, que repercute de forma directa en todas las áreas de una empresa.

A continuación, se mencionan tipos de decisiones que pueden ser de ayuda a la hora de tomar decisiones dentro de las empresas del sector comercio.

Decisiones de Inversión

Las decisiones de inversión son aquellas en las que se cuestiona sobre el destino de los recursos disponibles para adquirir activos, con el objetivo de mantener una óptima operación en la empresa.

Algunos ejemplos son:

Estrategias de diversificación.

Plan de crecimiento y de expansión de la empresa.

Estrategias de marketing digital e innovaciones.

Estrategias para la adquisición de activos.

Estrategia de inversión en el mercado bursátil.

Decisiones de financiamiento

Son aquellas decisiones en las que se busca la mejor opción de apalancamiento ya sea operativo o financiero. De igual manera la mejor combinación de fuentes para financiar las inversiones. Estas afectan la estructura financiera de la empresa.

Algunas sugerencias de apalancamiento operativo y financiero son:

Inversiones en proyectos alternativos, fusiones, lanzamientos, etc.

Inversiones en maquinaria y equipo.

Invertir en el mercado de divisas o en el mercado de criptomonedas.

Inversiones en el capital de trabajo.

Inversión con capital ajeno buscando las mejores condiciones de financiamiento (préstamo).

### Decisiones de operación

Las decisiones de operación son las que se refieren a cómo se lleva a cabo una utilización eficiente de los recursos que tiene disponible la empresa.

Algunos ejemplos de decisiones de operación son:

Mercados objetivo.

Estrategia de ventas.

Estrategia de precio.

Políticas de venta al crédito.

Estrategia de compras a crédito con proveedores.

### Decisiones sobre los dividendos.

Son las decisiones que consideran los dividendos los cuales serán repartidos entre los accionistas de la empresa. Para que esto se lleva a cabo correctamente, el administrador debe determinar los siguientes aspectos: El monto de utilidades que será repartido y la estrategia que se emplea para la división de utilidades.

#### **4.5 Caso Práctico Supermercado El Sol S.A de C.V.**

Supermercados el Sol es una tienda del sector comercial, ubicada en el cantón portezuelo de Santa Ana carretera hacia Chalchuapa, dentro del canal de ventas denominado: Canal Moderno y Sub Canal: Supermercados.

Su apertura se remonta a inicios del año 2,020 cuando abrieron su primera tienda en Santa Ana, necesitaron un aproximado de 35 vacantes para diferentes puestos de trabajo tales como: Cajeros (as), vigilantes, gondoleros, contador, auditor, supervisores y el equipo gerencial conformado por gerente y subgerente lo que significó nuevas fuentes de empleo para los ciudadanos de Santa Ana.

La mayoría de los empleados trabajaban en horarios rotativos debido a los horarios extendidos durante toda la semana incluyendo fines de semana. Todo ello para aprovechar la venta de productos de todas las áreas y departamentos de la tienda (panadería, comedor, lácteos, carnes y embutidos, etc.) consumo masivo, canasta básica, productos de limpieza, bebidas sin alcohol y bebidas alcohólicas, entre otros productos de alta rotación.

En ese momento sus proyecciones de expansión eran agresivas, ya que se preparaban para la apertura de su segunda tienda la cual estaría situada en el centro de la Ciudad del Congo, departamento de Santa Ana, en este supermercado únicamente se abrió 25 vacantes ya que los horarios eran menos extensos que los de la primera sucursal, la apertura se llevó a cabo en el año 2,021.

Esta nueva sucursal cumplía con las mismas características de la primera. Además, se caracterizó por tener alta rotación de ciertos productos tales como: Agua en bolsa, hielo, garrafón y Galón de agua. Ya que contaban con maquinaria empacadora y un filtro de agua esos eran en ese

momento y hasta el día de ahora los productos que dejan el mayor margen de ganancia. De igual modo tienen su propia marca de papel higiénico, servilletas y toallas desechables las cuales su estrategia es competir por medio de precios bajos.

Otra característica particular de estas tiendas es que utilizan la energía solar como fuente para generar su propia electricidad y auto sostenerse, actualmente cubren el 60% de la energía que se necesita para sostener el negocio durante un mes.

### Fase I: Antecedentes y Situación Actual

Debido a que la empresa no cuenta con objetivos estratégicos el plan operativo anual que poseen se ha realizado con base las expectativas del gerente general; de igual forma se construyó un análisis FODA.

### Ilustración 4. Análisis FODA



**Tabla 11. Plan Operativo Anual Supermercado El Sol Año 2025**

<b>PLAN OPERATIVO ANUAL SUPERMERCADO EL SOL, AÑO 2025</b>						
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO: INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO EN UN 5 %</b>						
<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD O TAREA</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>AREA RESPONSABLE</b>	<b>MEDIO DE CONTROL</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>COSTO</b>
<b>1</b>	Campaña de regreso a clases	Enero-25 /	Gerencia	Supervisión	Personal técnico	<b>\$ 500.00</b>
<b>2</b>	Reforzar inventario	Febrero-25 /	Gerencia	Contabilidad	Personal técnico	<b>\$ 500.00</b>
<b>3</b>	Publicidad	Marzo-25 / Abril-25	Gerencia	Supervisión	Personal técnico	<b>\$ 400.00</b>
<b>4</b>	Reacomodo de tienda	Mayo-25 /	Gerencia	Contabilidad	Personal técnico	<b>\$ 800.00</b>
<b>5</b>	Inventario y revisión de fechas	Junio-25 /	Gerencia	Supervisión	Personal técnico	<b>\$ 500.00</b>
<b>6</b>	Búsqueda de nuevos clientes	Julio-25 / Agosto-25	Gerencia	Contabilidad	Personal técnico	<b>\$ 600.00</b>
<b>7</b>	Nuevos proveedores	Septiembre-25 / octubre 25	Gerencia	Supervisión	Personal técnico	<b>\$ 400.00</b>
<b>8</b>	Publicidad	Noviembre-25 / Diciembre-25	Gerencia	Supervisión	Personal técnico	<b>\$ 1,000.00</b>

El plan operativo anual es una herramienta con la cual se marcará la dirección y el camino a seguir para construir los resultados con los que se puedan alcanzar los objetivos y las metas.

Para una empresa del sector comercial como lo es Supermercados el Sol es fundamental esta herramienta ya que en ella se proyecta el plan de acción con el que todos los colaboradores de la empresa se alinean cada uno en su área de trabajo para conseguir los objetivos del año o sobre cumplirlos.

**Tabla 12. Presupuesto Anual de Supermercado El Sol**

<b>PRESUPUESTO ANUAL DE SUPERMERCADO EL SOL</b>					
<b>INGRESOS</b>	<b>PERIODOS</b>				<b>TOTAL</b>
	<b>1er TRIMES-TRE</b>	<b>2do TRIMES+-TRE</b>	<b>3er TRIMES-TRE</b>	<b>4to TRIMES-TRE</b>	
VENTAS	\$ 60,000.00	\$ 69,000.00	\$ 66,000.00	\$ 75,000.00	\$ 270,000.00
RECUPERACIÓN CTAS. POR COBRAR					
OTROS INGRESOS	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 1,000.00
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 60,250.00</b>	<b>\$ 69,250.00</b>	<b>\$ 66,250.00</b>	<b>\$ 75,250.00</b>	<b>\$ 271,000.00</b>
<b>EGRESOS</b>					
COSTOS	\$ 24,000.00	\$ 27,600.00	\$ 26,400.00	\$ 30,000.00	\$ 108,000.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 6,000.00	\$ 6,552.00	\$ 7,080.00	\$ 7,680.00	\$ 45,520.00
GASTOS DE VENTAS	\$ 12,000.00	\$ 13,800.00	\$ 13,200.00	\$ 15,000.00	\$ 54,000.00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00	\$ 2,880.00	\$ 11,520.00
OTROS GASTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 44,880.00</b>	<b>\$ 50,832.00</b>	<b>\$ 49,560.00</b>	<b>\$ 55,560.00</b>	<b>\$ 219,040.00</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>\$ 15,370.00</b>	<b>\$ 18,418.00</b>	<b>\$ 16,690.00</b>	<b>\$ 19,690.00</b>	<b>\$ 51,960.00</b>

## Estados Financieros de Supermercado El Sol

**Tabla 13. Balance General Supermercado El Sol S.A. de C.V. 2023-2022**

<b>SUPERMERCADO EL SOL SA DE CV</b>				
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE 2023-2022</b>				
<b>(VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)</b>				
	<b>2023</b>		<b>2022</b>	
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVOS CORRIENTE</b>		<b>\$ 507,006.00</b>		<b>\$ 525,006.00</b>
Efectivo Y Equivalentes	\$ 185,006.00		\$ 180,006.00	
Cuentas y Documentos Por Cobrar	\$ 22,000.00		\$ 35,000.00	
Inventarios	\$ 250,000.00		\$ 201,756.39	
Gastos Pagados Por Anticipados	\$ 50,000.00		\$ 108,243.61	
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>\$ 1,190,517.75</b>		<b>\$ 1,190,517.75</b>
Propiedad Planta y Equipo	\$ 1,120,664.96		\$ 1,120,664.96	
Construcciones En Proceso	\$ 97,832.12		\$ 97,832.12	
Activos Intangibles	\$ 5,476.88		\$ 5,476.88	
Amortización de Intangibles	\$ (1,725.21)		\$ (1,725.21)	
Depreciación Acumulada	\$ (31,731.00)		\$ (31,731.00)	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>\$ 1,697,523.75</b>		<b>\$ 1,715,523.75</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 102,061.01</b>		<b>\$ 98,061.01</b>
<b>PROVEEDORES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR</b>				
cuentas y documentos por pagar	\$ 31,179.19		\$ 21,179.19	
remuneraciones y prestaciones por pagar a empleados	\$ 26,117.49		\$ 22,117.49	
Provisiones	\$ 558.06		\$ 558.06	
impuestos por pagar	\$ 44,206.27		\$ 54,206.27	
<b>PASIVOS NO CORRIENTE</b>		<b>\$ 650.00</b>		<b>\$ 150.00</b>
<b>PROVEEDORES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR</b>				

Cuentas y Documentos Por Pagar	\$ 650.00		\$ 150.00	
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 102,711.01</b>		<b>\$ 98,211.01</b>
<b>PATRIMONIO</b>		<b>\$ 1,594,812.74</b>		<b>\$ 1,617,312.74</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>				
Capital Suscrito Mínimo	\$ 2,000.00		\$ 2,000.00	
Capital Suscrito Variable	\$ 2,318.86		\$ 2,318.86	
Bienes inmuebles	\$ 1,000,000.00		\$ 1,000,000.00	
<b>RESERVA LEGAL</b>				
Reserva Legal	\$ 20,000.00		\$ 20,000.00	
Superávit Por Revaluaciones	\$ 129,936.36		\$ 134,936.36	
<b>RESULTADOS</b>				
Utilidades o Pérdidas Acumuladas	\$ 389,779.92		\$ 389,779.92	
Utilidad o Perdida del Ejercicio	\$ 50,777.60		\$ 68,277.60	
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>		<b>\$ 1,697,523.75</b>		<b>\$ 1,715,523.75</b>

**Tabla 14. Estado de Resultados Supermercado El Sol S.A. de C.V. 2023-2022**

<b>SUPERMERCADO EL SOL, S.A. DE C.V.</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023</b>				
<b>(VALORES EXPRESADOS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)</b>				
	<b>2023</b>		<b>2022</b>	
INGRESOS		\$ 299,439.44		\$ 314,439.44
COSTO DE LO VENDIDO		\$ 138,353.76		\$ 128,353.76
INVENTARIO INICIAL	\$ 250,000.00		\$ 201,756.39	
(+) COMPRAS	\$ 169,859.88		\$ 178,103.49	
(-) REBAJAS Y DEVOLUCIONES SOBRE COMPRAS	\$ (1,506.12)		\$ (1,506.12)	
MERCADERIA DISPONIBLE	\$ 418,353.76		\$ 378,353.76	
(-) INVENTARIO FINAL	\$ 280,000.00		\$ 250,000.00	
UTILIDAD BRUTA		\$ 161,085.68		\$ 186,085.68
GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 64,234.29		\$ 64,234.29
GASTOS DE VENTA	\$ 24,725.43		\$ 24,725.43	
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 39,508.86		\$ 39,508.86	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$ 96,851.39		\$ 121,851.39

OTROS GASTOS Y/O PRODUCTOS		\$ 24,311.96		\$ 24,311.96
GASTOS FINANCIEROS	\$ 24,311.96		\$ 24,311.96	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y RESERVA		\$ 72,539.43		\$ 97,539.43
MENOS:				
RESERVA LEGAL		\$ 20,000.00		\$ 20,000.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 72,539.43		\$ 97,539.43
MAS:				
GASTOS NO DEDUCIBLES		\$ 54,181.79		
BASE IMPONIBLE DEL IMPUESTO		\$ 72,539.43		\$ 97,539.43
MENOS:				
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		\$ 21,761.83		\$ 29,261.83
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		\$ 50,777.60		\$ 68,277.60

## Fase II: Diagnostico y Análisis Financiero

**Tabla 15. Análisis Horizontal Balance General 2023-2022**

Cuentas	2023	2022	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
Activo Corriente	\$ 507,006.00	\$ 525,006.00	-\$ 18,000.00	-3.43%
Efectivo Y Equivalentes	\$ 185,006.00	\$ 180,006.00	\$ 5,000.00	2.78%
Cuentas y Documentos Por Cobrar	\$ 22,000.00	\$ 35,000.00	-\$ 13,000.00	-37.14%
Inventarios	\$ 250,000.00	\$ 201,756.39	\$ 48,243.61	23.91%
Gastos Pagados Por Anticipados	\$ 50,000.00	\$ 108,243.61	-\$ 58,243.61	-53.81%
Activo no corriente	\$ 1,190,517.75	\$ 1,190,517.75	\$ -	0.00%
Propiedad Planta y Equipo	\$ 1,120,664.96	\$ 1,120,664.96	\$ -	0.00%
Construcciones En Proceso	\$ 97,832.12	\$ 97,832.12	\$ -	0.00%
Activos Intangibles	\$ 5,476.88	\$ 5,476.88	\$ -	0.00%
Amortización de Intangibles	\$ (1,725.21)	\$ (1,725.21)	\$ -	0.00%
Depreciación Acumulada	\$ (31,731.00)	\$ (31,731.00)	\$ -	0.00%
Total Activo	\$ 1,697,523.75	\$ 1,715,523.75	-\$ 18,000.00	-1.05%
Pasivo			\$ -	
Pasivo corriente	\$ 102,061.01	\$ 98,061.01	\$ 4,000.00	4.08%
Proveedores y otras ctas por pagar	\$ 102,061.01	\$ 98,061.01	\$ 4,000.00	4.08%
Cuentas y documentos por pagar	\$ 31,179.19	\$ 21,179.19	\$ 10,000.00	47.22%
Remuneraciones y prestaciones por pagar a empleados	\$ 26,117.49	\$ 22,117.49	\$ 4,000.00	18.09%
Provisiones	558.06	\$ 558.06	\$ -	0.00%
Impuestos por pagar	\$ 44,206.27	\$ 54,206.27	-\$ 10,000.00	-18.45%
Pasivos no corrientes	\$ 650.00	\$ 150.00	\$ 500.00	333.33%
Prov. y otras ctas por pagar	\$ 650.00	\$ 150.00	\$ 500.00	333.33%
Cuentas y Documentos Por Pagar	\$ 650.00	\$ 150.00	\$ 500.00	333.33%
Total Pasivo	\$ 102,711.01	\$ 98,211.01	\$ 4,500.00	4.58%

Patrimonio	\$ 1,594,812.74	\$ 1,617,312.74	-\$ 22,500.00	-1.39%
Capital Social	\$ 1,004,318.86	\$ 1,004,318.86	\$ -	0.00%
Capital Suscrito Mínimo	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ -	0.00%
Capital Suscrito Variable	\$ 2,318.86	\$ 2,318.86	\$ -	0.00%
Bienes inmuebles	\$ 1,000,000.00	\$ 1,000,000.00	\$ -	0.00%
Reserva legal	\$ 149,936.36	\$ 154,936.36	-\$ 5,000.00	-3.23%
Reserva Legal	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ -	0.00%
Superávit Por Revaluaciones	\$ 129,936.36	\$ 134,936.36	-\$ 5,000.00	-3.71%
Resultados	\$ 440,557.52	\$ 458,057.52	-\$ 17,500.00	-3.82%
Utilidades o Pérdidas Acumuladas	\$ 389,779.92	\$ 389,779.92	\$ -	0.00%
Utilidad o Perdida del Ejercicio	\$ 50,777.60	\$ 68,277.60	-\$ 17,500.00	-25.63%
Total pasivo + Patrimonio	\$ 1,697,523.75	\$ 1,715,523.75	-\$ 18,000.00	-1.05%

**Tabla 16. Análisis Vertical del Balance General 2023-2022**

Cuentas	2023	%	2022	%
Activo Corriente	\$507,006.00	29.87%	\$525,006.00	30.60%
Activo no Corriente	\$1,190,517.75	70.13%	\$1,190,517.75	69.40%
Total Activo	\$1,697,523.75	100.00%	\$1,715,523.75	100.00%
Pasivo Corriente	\$102,061.01	6.01%	\$98,061.01	5.72%
Pasivo no Corriente	\$650.00	0.04%	\$150.00	0.01%
Patrimonio	\$1,594,812.74	93.95%	\$1,617,312.74	94.28%
Total Pasivo + Patrimonio	\$1,697,523.75	100.00%	\$1,715,523.75	100.00%

Revisando el balance general se observa que en la cuenta efectivo y equivalentes tenemos \$180,006.00 lo cual representa un excedente de efectivo ocioso. De igual modo se identificó que el inventario mostraba escasez de productos en varias categorías, además por la naturaleza de la modalidad de venta, su cartera de clientes de crédito es mínima. Con respecto al pasivo se observa que los niveles de crédito son bajos y el patrimonio se mantiene aceptable.

Evaluando el balance general se puede observar que manejan demasiado efectivo improductivo lo cual refleja \$185,006.00, para lo cual es necesario la toma de decisiones inmediata, no se dinamiza la venta al crédito, los inventarios son insuficientes y mal manejados por los colaboradores.

Revisando el pasivo se puede identificar que se hace poco uso de la herramienta de crédito y la mayoría de las compras las realiza al contado, con respecto al patrimonio sus propiedades inmuebles son las aportaciones de mayor valor y por la cual tiene una garantía potencial de crédito al momento de tener proyectos de inversión.

**Tabla 17. Análisis Horizontal del Estado de Resultados 2023-2022**

CUENTAS	2023	2022	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
INGRESOS	\$ 299,439.44	\$ 314,439.44	\$ (15,000.00)	-5%
COSTO DE LO VENDIDO	\$ 138,353.76	\$ 128,353.76	\$ 10,000.00	8%
INVENTARIO INICIAL	\$ 250,000.00	\$ 201,756.39	\$ 48,243.61	24%
(+) COMPRAS	\$ 169,859.88	\$ 178,103.49	\$ (8,243.61)	-5%
(-) REBAJAS Y DEVOLUCIONES SOBRE COMPRAS	\$ (1,506.12)	\$ (1,506.12)	\$ -	0%
MERCADERIA DISPONIBLE	\$ 418,353.76	\$ 378,353.76	\$ 40,000.00	11%
(-) INVENTARIO FINAL	\$ 280,000.00	\$ 250,000.00	\$ 30,000.00	12%
UTILIDAD BRUTA	\$ 161,085.68	\$ 186,085.68	\$ (25,000.00)	-13%
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 64,234.29	\$ 64,234.29	\$ -	0%
GASTOS DE VENTA	\$ 24,725.43	\$ 24,725.43	\$ -	0%
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 39,508.86	\$ 39,508.86	\$ -	0%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 96,851.39	\$ 121,851.39	\$ (25,000.00)	-21%
OTROS GASTOS Y/O PRODUCTOS	\$ 24,311.96	\$ 24,311.96	\$ -	0%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 24,311.96	\$ 24,311.96	\$ -	0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO Y RESERVA	\$ 72,539.43	\$ 97,539.43	\$ (25,000.00)	-26%
RESERVA LEGAL	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ -	0%

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 72,539.43	\$ 97,539.43	\$ (25,000.00)	-26%
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 54,181.79	\$ 54,181.79	\$ -	0%
BASE IMPONIBLE DEL IMPUESTO	\$ 72,539.43	\$ 97,539.43	\$ (25,000.00)	-26%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 21,761.83	\$ 29,261.83	\$ (7,500.00)	-26%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 50,777.60	\$ 68,277.60	\$ (17,500.00)	-26%

**Tabla 18. Análisis Vertical del Estado de Resultados 2023-2022**

Cuentas	2023	%	2022	%
Ingresos	\$ 299,439.44	100.00%	\$ 314,439.44	100.00%
Costos	\$ 138,353.76	46.20%	\$ 128,353.76	40.82%
Ganancia Bruta	\$ 161,085.68	53.80%	\$ 186,085.68	59.18%
Gastos	\$ 64,234.29	21.45%	\$ 64,234.29	20.43%
Ganancia de Operación	\$ 96,851.39	32.34%	\$ 121,851.39	38.75%
Ingresos y Gastos de no Operación	\$ 24,311.96	8.12%	\$ 24,311.96	7.73%
Ganancia antes de Impuestos	\$ 72,539.43	24.23%	\$ 97,539.43	31.02%
Utilidad del Ejercicio	\$50,777.60	16.96%	\$ 68,277.60	21.71%

En el estado de resultados podemos constatar que el costo de lo vendido tiene el 41% de los ingresos del año 2022, en este caso es de \$128,353.76 lo que refleja que el ejercicio deja una utilidad bruta de \$186,085.68 lo que viene representando un 59% de los ingresos totales los cuales son de \$314,439.44.

Los gastos de venta y gastos de administración suman \$64,234.29, siendo estos los gastos de operación totalizando un 20% de los ingresos, generando así \$121,851.39 de utilidad de la operación el cual es un 39% de los ingresos.

Continuamos restando los gastos financieros \$24,311.96 para dé como resultado una utilidad antes de impuestos de \$97,539.43 lo cual es un 31% de los ingresos. Aplicando los

impuestos respectivos según la ley queda un resultado de utilidad neta del ejercicio de \$68,277.60 lo cual representa un 22% de los ingresos por ventas lo cual es un rango o margen aceptable dentro del sector comercio de El Salvador.

En el ejercicio 2023 de supermercado el sol, los costos de lo vendido sumaron \$138,353.76 lo que representa un 46.20% de los ingresos, esto repercute en la utilidad bruta la cual es de \$161,085.68 siendo un 53.80% de los ingresos totales los cuales son \$299,439.44.

Los gastos de operación \$64,234.29 representan un 21.45% de los ingresos, obteniendo una utilidad de la operación de \$96,851.39 lo cual es un 32.34% de los ingresos, luego restamos otros gastos por \$24,311.96 resultando una utilidad antes de impuestos de \$72,539.43 siendo un 24.23% de los ingresos, luego aplicando el impuesto sobre la renta por \$21,761.83 llegando a un resultado de utilidad neta de \$50,777.60 lo que es un 16.96% de la totalidad de ingresos por ventas en 2023, esto nos muestra que las ganancias no fueron las esperadas y también identificamos unos costos y gastos elevados.

La tendencia del año 2022 para el año 2023 en los ingresos derivados por las ventas se ha mostrado de una forma decreciente en -5% pasando de \$314,439.44 a \$299,439.44, esto pudo ser ocasionado en parte por la fuerte competencia que ha incrementado en el sector comercial de la zona debido a la apertura de una sucursal de una de las cadenas más grandes de supermercados de El Salvador a menos de 1 Km de distancia, en Centro Comercial las Ramblas, estamos hablando de “Súper Selectos”.

El costo de lo vendido sufrió un incremento de \$10,000.00 lo cual afecta de manera negativa en las ganancias de la empresa, dando como resultado \$25,000.00 en reducción de la utilidad bruta del ejercicio. Comparando la utilidad de operación entre ambos años esta presenta una disminución

de -21% ocasionada por los costos operativos constantes los cuales tienen una oportunidad de ser ajustados para que sea menor el impacto sobre las ganancias totales de la empresa.

Finalmente, como era de esperarse la utilidad neta del ejercicio del año 2023, se ve impactada resultando \$50,777.60 lo cual es una cantidad menor a la del ejercicio 2022, obteniendo una variación de -34.5% en este caso representando únicamente el 17% de la totalidad de los ingresos.

Con el balance se logra identificar que el efectivo ocioso va en aumento y también se encontró que los inventarios presentan una rotación bastante lenta y las ventas llevan una tendencia a la baja por lo que urge una estrategia de ventas la cual penetre al mercado con agresividad y brinde resultados favorables lo más pronto posible para rescatar el declive pronunciado de la empresa.

**Tabla 19. Indicadores Financieros**

<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>				
		<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>				
Rotación de Capital de trabajo	Activo corriente- Pasivo corriente	\$ 426,944.99	\$ 404,944.99	La empresa puede hacer frente a sus obligaciones y optimizar los recursos disponibles
Índice de solvencia	Activo corriente/Pasivo corriente	5.35	4.97	La empresa es solvente a la fecha
Índice de prueba acida	(Activo corriente- Inventario) /Pasivo corriente	3.30	2.52	La empresa tiene capacidad de pago a corto plazo sin tomar en

				cuenta los inventarios
<b>INDICADORES DE ACTIVIDAD (EFICIENCIA OPERATIVA)</b>				
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas netas/cuentas por cobrar	8.98	13.61	La empresa rota sus cuentas por pagar entre 9 y 13 veces al año.
Razón periodo promedio de cobros (Días)	360/razón de cuentas por cobrar	40.07	26.45	La empresa tarda alrededor de 40 a 26 días en rotar sus cuentas por cobrar
Rotación de cuentas por pagar	Compras del periodo/proveedores	8.41	5.45	La empresa paga sus deudas alrededor de 8 a 5 días en el periodo
Razón periodo promedio de cuentas por pagar (Días)	360/razón de cuentas por pagar	42.81	66.08	Las cuentas de pago se tardan alrededor de 42 a 66 días en el año para hacerse efectivas
Rotación de Inventarios	Costo de ventas /Inventarios	0.64	0.55	El inventario tiene una baja rotación
Razón Días de inventario	360/Razón de rotación de inventarios	565.88	650.51	El inventario tarda casi dos años en rotarse
Razón de rotación de Activos total (eficiencia)	Ventas netas totales/ Activo total	0.18	0.18	La empresa no está utilizando eficientemente sus activos

Ciclo operativo (Días)	Días cuentas por cobrar + Días inventario	605.95	676.96	La empresa tarda cerca de dos años en cerrar el círculo operativo
Ciclo de efectivo (Días)	(Días CxC + Días Inventarios)-Días proveedores	648.76	743.04	La empresa tarda alrededor de 648 a 743 días en convertir su efectivo
<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>				
Grado de apalancamiento financiero (GAF)	EBIT/(EBIT-Gastos financieros)	1.33	1.18	Un alto GAF indica mayor riesgo financiero
Razón de endeudamiento sobre activo total	Pasivo total o deuda total /activo total	6%	6%	El nivel de endeudamiento sobre el activo es de 6%
Razón deuda - patrimonio	pasivo total o deuda total / patrimonio	6%	6%	Los pasivos totales representan el 6% del patrimonio
Razón deuda total	Activo total / patrimonio	106%	106%	Grado de apoyo de los recursos internos sobre recursos de terceros
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD (Efectividad Operacional)</b>				
Razón Margen de costos - MAC	Costo de ventas / ventas netas	41%	46%	Los costos en los que la empresa incurre son menores al 50% del precio del producto que vendemos por lo cual

				están aceptables
Razón de margen de contribución -MACRO	Utilidad bruta/ Ventas netas	59%	54%	La empresa está generando unas ganancias arriba del 50% de valor de sus productos.
Razón de margen de operación MOP	Utilidad de operación / ventas netas	39%	32%	Podemos observar que la actividad de la empresa si nos está generando rentabilidad.
Razón rentabilidad neta sobre ventas - ROS/rentabilidad de las ventas	Utilidad neta / ventas netas- ROS	22%	17%	La empresa convierte con eficiencia las ventas en ganancia
Razón rentabilidad del activo - ROA/ rentabilidad de los activos	Utilidad neta / activo total -ROA	4%	3%	Existe un margen para mejorar la gestión de los activos
Razón rentabilidad del patrimonio -ROE/ rentabilidad del patrimonio	Utilidad neta/ patrimonio - ROE	4%	3%	Existe un margen para mejorar la gestión del patrimonio

**Tabla 20. Ratio Productividad del Capital de Trabajo**

<b>RATIO PRODUCTIVIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO</b>		
	<b>2022</b>	<b>2023</b>
KTNO	\$ 426,944.99	\$ 404,944.99
VENTAS NETAS	\$ 314,439.44	\$ 299,439.44
PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 1.36	\$ 1.35

Este indicador proporciona la manera en que se está aprovechando los recursos para llevar a cabo las operaciones de la empresa a corto plazo, por lo que se lee de la siguiente manera que para el año 2022 y 2023 respectivamente el indicador da como resultado 136% y 135% esto quiere decir que mientras más crece el indicador de productividad de capital de trabajo es porque se están reduciendo los ingresos respecto año pasado y necesitamos revertir esta tendencia.

Resumiendo, los hallazgos, problemas y dificultades que se descubrieron en supermercados El Sol, se derivan en gran parte por las deficiencias en la administración del negocio y la falta de un enfoque financiero con el que se exploten las oportunidades de mejora. Según lo reflejado por los estados financieros que presentaron no cuentan con una estrategia de precios estrategia de ventas, carecen de una estrategia de apalancamiento financiero y operativo, de igual manera no existe un plan de inversiones a corto mediano y largo plazo que funcione como un impulso para el desarrollo y crecimiento del negocio, generando mayor rentabilidad y creando valor para los propietarios.

### Fase III: Control y Toma de Decisión.

Para el desarrollo de esta fase es necesario establecer objetivos estratégicos precisos y medibles los cuales permitan la toma de decisiones de manera eficiente. Algunos de los objetivos estratégicos de Supermercados El Sol son:

- Crecimiento doble dígito del 10% en volumen de ventas versus año anterior.
- Optimizar el uso del piso de la sala de ventas, haciendo productivo cada espacio.
- Realización de un proyecto de inversión.

### Ilustración 5. Plan Operativo Anual Supermercado El Sol S.A de C.V.

PLAN OPERATIVO ANUAL SUPERMERCADO EL SOL, AÑO 2025						
OBJETIVO ESTRATEGICO: INCREMENTAR LAS VENTAS VERSUS AÑO PASADO CRECIENDO 10%						
Nº	ACTIVIDAD O TAREA	PERÍODO	AREA RESPONSABLE	MEDIO DE CONTROL	RECURSOS NECESARIOS	COSTO
1	Buscar apalancamiento financiero	Enero-25 /	Gerencia	Contabilidad	Recurso técnico	\$ 1,500.00
2	Lanzamiento de nuevos productos	Febrero-25 /	Mercadeo	Auditorías	Personal y equipo técnico	\$ 1,500.00
3	Campaña de marketing	Marzo-25 / Abril-25	Mercadeo	Auditorías	Personal y equipo técnico	\$ 2,000.00
4	Expansión de inventario	Mayo-25 /	Gerencia	Estimaciones presupuestarias	Recurso técnico	\$ 10,000.00
5	Implementación de planimetrías	Junio-25 /	Mercadeo	Auditorías	Personal y equipo técnico	\$ 2,500.00
6	Innovaciones de logística comercial	Julio-25 / Agosto-25	Mercadeo	Auditorías	Personal y equipo técnico	\$ 15,000.00
7	Dinámicas comerciales	Septiembre-25 / Octubre 25	Gerencia	Estimaciones presupuestarias	Recurso técnico	\$ 2,000.00
8	Campaña de marketing	Noviembre-25 / Diciembre-25	Gerencia / Mercadeo	Auditorías	Personal y equipo técnico	\$ 5,500.00

Luego de conocer los antecedentes y situación actual de Supermercados El Sol se proyecta un POA en donde se pretende revertir la tendencia negativa el cual ayudará al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas para el año 2025, dando así otra perspectiva a la ejecución de las actividades o tareas a realizar, las áreas responsables, los medios de control y los recursos necesarios para llevar a cabo dicho plan.

## Ilustración 6. Presupuesto Anual Supermercado El Sol.

PRESUPUESTO ANUAL DE SUPERMERCADO EL SOL					
INGRESOS	PERIODOS				TOTAL
	1er TRIMESTRE	2do TRIMESTRE	3er TRIMESTRE	4to TRIMESTRE	
VENTAS	\$ 100,000.00	\$ 115,000.00	\$ 110,000.00	\$ 125,000.00	\$ 450,000.00
RECUPERACIÓN CTAS. POR COBRAR					
OTROS INGRESOS	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 10,000.00
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 102,500.00</b>	<b>\$ 117,500.00</b>	<b>\$ 112,500.00</b>	<b>\$ 127,500.00</b>	<b>\$ 460,000.00</b>
EGRESOS					
COSTOS	\$ 40,000.00	\$ 46,000.00	\$ 44,000.00	\$ 50,000.00	\$ 180,000.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 10,000.00	\$ 10,920.00	\$ 11,800.00	\$ 12,800.00	\$ 45,520.00
GASTOS DE VENTAS	\$ 20,000.00	\$ 23,000.00	\$ 22,000.00	\$ 25,000.00	\$ 90,000.00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 19,200.00
OTROS GASTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 74,800.00</b>	<b>\$ 84,720.00</b>	<b>\$ 82,600.00</b>	<b>\$ 92,600.00</b>	<b>\$ 334,720.00</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>\$ 27,700.00</b>	<b>\$ 32,780.00</b>	<b>\$ 29,900.00</b>	<b>\$ 34,900.00</b>	<b>\$ 125,280.00</b>

El presente presupuesto muestra una proyección de ventas agresiva enfocada en la rotación de inventario y generación de mayores ingresos por medio del incremento de las ventas y de la rentabilidad alineado al plan operativo anual para generar valor a Supermercados El Sol.

## Ilustración 7. Monitoreo del Presupuesto Anual Supermercado El Sol.

MONITOREO PRESUPUESTO ANUAL DE SUPERMERCADO EL SOL									
INGRESOS	PERIODOS						TOTAL PRESUPUESTADO	TOTAL EJECUTADO	PORCENTAJE CUMPLIMIENTO
	ENERO		FEBRERO		MARZO				
	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	PRESUPUESTADO	EJECUTADO			
VENTAS	\$ 30,000.00	\$ 31,500.00	\$ 30,000.00	\$ 32,000.00	\$ 40,000.00	\$ 41,500.00	\$ 100,000.00	\$ 105,000.00	105%
RECUPERACIÓN CTAS. POR COBRAR									
OTROS INGRESOS	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,200.00	\$ 2,500.00	\$ 2,700.00	108%
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 30,500.00</b>	<b>\$ 32,000.00</b>	<b>\$ 31,000.00</b>	<b>\$ 33,000.00</b>	<b>\$ 41,000.00</b>	<b>\$ 42,700.00</b>	<b>\$ 102,500.00</b>	<b>\$ 107,700.00</b>	<b>105%</b>
EGRESOS									
COSTOS	\$ 11,500.00	\$ 10,000.00	\$ 11,500.00	\$ 10,000.00	\$ 17,000.00	\$ 18,000.00	\$ 40,000.00	\$ 38,000.00	95%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 3,000.00	\$ 3,500.00	\$ 3,000.00	\$ 3,500.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 10,000.00	\$ 11,000.00	110%
GASTOS DE VENTAS							\$ -	\$ -	
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,800.00	\$ 2,000.00	\$ 4,800.00	\$ 5,000.00	104%
OTROS GASTOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 16,000.00</b>	<b>\$ 15,000.00</b>	<b>\$ 16,000.00</b>	<b>\$ 15,000.00</b>	<b>\$ 22,800.00</b>	<b>\$ 24,000.00</b>	<b>\$ 54,800.00</b>	<b>\$ 54,000.00</b>	<b>99%</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>\$ 14,500.00</b>	<b>\$ 17,000.00</b>	<b>\$ 15,000.00</b>	<b>\$ 18,000.00</b>	<b>\$ 18,200.00</b>	<b>\$ 18,700.00</b>	<b>\$ 47,700.00</b>	<b>\$ 53,700.00</b>	<b>113%</b>

Con el monitoreo de presupuesto se puede hacer un comparativo de las cantidades que se han proyectado en el presupuesto y lo que realmente se ejecutó, se puede identificar que en el primer trimestre se alcanzó un 113% sobre lo presupuestado, es decir que dicha situación se debe a que los ingresos alcanzados se excedieron un 13% de lo presupuestado.

## Estados Financieros Proyectados

A continuación, se tomarán diferentes parámetros del mercado comercial, económicos, y antecedentes de la empresa para proyectar un crecimiento agresivo con respecto a las ventas y resultados netos del año pasado.

Crecimiento de Industria Supermercado Salvadoreño	7.55	7.55%
Crecimiento promedio del PIB 2022-2023	3.05	3.05%
Decrecimiento del supermercado El Sol	-1.01	-1.01%
<b>Tasa de Crecimiento Promedio</b>	<b>3.20</b>	<b>3.2%</b>
<b>Incremento en las Ventas (POA)</b>		<b>10.0%</b>
		<b>13.2%</b>

**Tabla 21. Estado de Resultados Proyectado.**

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
VENTAS	\$ 338,965.45	\$ 383,708.88	\$ 434,358.46	\$ 491,693.77
COSTO DE VENTAS	\$ 142,781.08	\$ 147,350.07	\$ 152,065.28	\$ 156,931.37
GANANCIA BRUTA	\$ 196,184.37	\$ 236,358.81	\$ 282,293.18	\$ 334,762.41
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 66,289.79	\$ 68,411.06	\$ 70,600.21	\$ 72,859.42
GANANCIA DE OPERACIÓN	\$ 129,894.58	\$ 167,947.75	\$ 211,692.97	\$ 261,902.99
INGRESOS Y GASTOS DE NO OPERACIÓN	\$ 25,089.94	\$ 25,892.82	\$ 26,721.39	\$ 27,576.48
GANANCIA ANTES DE IMPUESTO	\$ 104,804.64	\$ 142,054.93	\$ 184,971.57	\$ 234,326.51
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 31,441.39	\$ 42,616.48	\$ 55,491.47	\$ 70,297.95
UTILIDAD DEL EJERCICIO PROYECTADA	\$ 73,363.25	\$ 99,438.45	\$ 129,480.10	\$ 164,028.56

El presente Estado de Resultados proyectado muestra la tendencia que alcanzaría El Supermercado, si se aplicaran los planes operativos y se cumpliera con el presupuesto. Se puede

observar que, al incrementar las ventas, optimizar los recursos, utilizar las herramientas financieras y ejecutar las estrategias se lograría un escenario positivo con respecto a la rentabilidad y creación de valor de la empresa.

**Tabla 22. Balance General Proyectado.**

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE	\$ 523,230.19	\$ 539,973.56	\$ 557,252.71	\$ 575,084.80
ACTIVO NO CORRIENTE	\$1,228,614.31	\$ 1,267,929.97	\$ 1,308,503.73	\$ 1,350,375.85
TOTAL ACTIVO	\$ 1,751,844.51	\$ 1,807,903.53	\$ 1,865,756.44	\$ 1,925,460.65
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE	\$ 105,326.96	\$ 108,697.43	\$ 112,175.74	\$ 115,765.37
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 670.80	\$ 692.27	\$ 714.42	\$ 737.28
TOTAL PASIVO	\$ 105,997.76	\$ 109,389.69	\$ 112,890.16	\$ 116,502.65
PATRIMONIO	\$ 1,645,846.75	\$ 1,698,513.84	\$ 1,752,866.29	\$ 1,808,958.01
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 1,751,844.51	\$ 1,807,903.53	\$ 1,865,756.45	\$ 1,925,460.65

**Tabla 23. Ratios Financieros Proyectados**

<b>RATIOS FINANCIEROS PROYECTADOS</b>	<b>ESCENARIO PROYECTADO</b>	<b>ESCENARIO ACTUAL</b>
ROE	4%	3%
ROA	4%	3%
ROS	22%	17%
PRUEBA ACIDA	2.59	2.52

Los Ratios Financieros presentados muestran:

ROE: Que el rendimiento obtenido por la empresa con respecto al patrimonio mejoró un 1% respecto al escenario actual, siendo el patrimonio un valor elevado podemos mencionar que es un escenario positivo para seguir obteniendo resultados que permitan la creación de valor.

ROA: Quiere decir que, el rendimiento de los activos totales respecto de la utilidad neta es del 4%, y se tiene un alto potencial de mejora.

ROS: Se puede observar que en este indicador que mide la eficiencia de los ingresos por ventas con respecto a la ganancia neta está proyectando un alza y mejora consistente con respecto al año anterior, con una variación incremental de 5% lo cual indica un crecimiento en las ventas y por ende en la rentabilidad.

Prueba Acida: Según este indicador la empresa Supermercados El Sol cubre con los activos que se pueden convertir en efectivo de inmediato, todas las deudas u obligaciones de corto plazo.

### **Acciones Propuestas:**

### **Implementación de Herramientas Financieras**

Supermercados El Sol debe aplicar las diversas herramientas financieras abordadas en el modelo para que pueda tener una visión amplia y clara de cómo está su situación actual y así poder tomar las medidas correctivas necesarias para el logro de sus metas y objetivos.

### **Propuestas de Inversión**

Inversión en el mercado bursátil, inversiones en criptomonedas, optimización de espacios en sala de ventas (Puntas de góndola, góndola fría y góndola ambiente y pasillos principales) y la inversión en calidad y atención al cliente personalizado, bajo cualquier formato de venta digital, presencial, por medio de una App y por teléfono.

### **Estrategia de Diversificación de Productos.**

Supermercados El Sol debe realizar alianzas estratégicas con proveedores de marcas reconocidas y líderes en el mercado para negociar espacios clave de alta rotación y mayor visibilidad con la finalidad de crear una relación ganar-ganar.

### **Estrategia de Marketing Digital e Innovaciones.**

El Supermercado debe incursionar en el ámbito del E-COMERCE, ya que en la actualidad es un rubro que ha tenido un auge muy relevante en el mundo del comercio, el cual facilita la realización de ventas, el posicionamiento de la marca, fidelización de los clientes y permite dar a conocer sus productos y promociones obteniendo un mayor alcance.

### **Acciones de Apalancamiento**

#### **Apalancamiento Operativo.**

Negociar con proveedores de marcas de productos de alta rotación un mayor plazo de pago y montos de crédito para generar un apalancamiento operativo sostenible.

#### **Apalancamiento Financiero.**

Identificar el mejor plan de financiamiento que genere confianza y otorgue las mejores condiciones de plazo y pago de cuotas, así como un interés bajo, para cumplir con las proyecciones pactadas.

#### **Inversiones en Proyectos Alternativos, Fusiones y Alianzas.**

Buscar las mejores opciones de financiamiento en el mercado para adquirir un crédito de capital de trabajo con las mejores condiciones, para invertir en proyectos de optimización de

espacios a restaurantes de comida rápida, heladería y/o snacks a fin de generar mayor flujo de personas.

#### **4.6 Conclusiones y Recomendaciones.**

##### **Conclusiones**

La ejecución del modelo de aplicación de herramientas financieras para la creación de valor dirigido a empresas del sector comercio de El Salvador se vuelve esencial para la evaluación financiera de una empresa, desde el punto de vista de la situación actual, así como también el proceso de la planificación y proyección hacia las metas que se desean alcanzar en posicionamiento, rentabilidad y sostenibilidad.

Cada estudio que se realiza a los estados financieros predeterminados se aplica con un objetivo en particular los cuales tienen el factor común de conocer la situación actual de la empresa, así como también la tendencia que presentan sus resultados financieros de los últimos años.

Con este modelo se ha demostrado los pasos a seguir para una evaluación financiera, un diagnóstico general, una planificación financiera a corto, mediano y largo plazo, para llegar a una toma de decisiones la cual sea la más acertada en temas de financiamiento operativo y financiero, inversiones, optimización de recursos, incrementar la rentabilidad y finalmente que todo lo que hagamos construya y fortalezca una creación de valor sólida y sostenible.

##### **Recomendaciones**

Los dueños o gerentes de empresas pequeñas y medianas del sector comercial de El Salvador deben integrar este modelo de aplicación de herramientas financieras en su administración empresarial y convertirlo en una cultura empresarial en la cual sea factible su ejecución de manera

periódica y a todo nivel, desde los colaboradores, pasando por los mandos medios y gerencias hasta llegar a la alta dirección.

Promover el desarrollo de este modelo y aplicarlo de manera trimestral o semestral para que los resultados sean medibles durante todo el año y sustituir los conocimientos empíricos o combinarlos con las herramientas financieras que al aplicarlas proporcionan resultados fidedignos para la toma de decisiones importantes dentro de una empresa.

Aplicando el presente modelo para las empresas del sector comercio de El Salvador fomentará la creación de valor, a través de diferentes estrategias que se llevaran a cabo tales como:

Estrategias de precios, estrategias de reducción de costos y gastos, estrategias de diversificación de productos, estrategias de apalancamiento operativo y financiero, estrategias de inversión, estrategias de mercadeo y otras no menos importantes las estrategias de ventas que son las que brindarán mayores ingresos y mejores resultados en rentabilidad, así como también en participación de mercado y alcanzar la sostenibilidad en el tiempo.

## REFERENCIAS

### TESIS

(Tesis modelo de gestión financiera para la corporación JOBCH CIA. LTDA. Ecuador, octubre 2020)

(Tesis “Propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa Bioagro ubicada en la ciudad de Cuenca” noviembre 2014.)

(Tesis “propuesta de un modelo de gestión financiera para la empresa Bioagro ubicada en la ciudad de Cuenca” Cuenca, noviembre 2014.)

(Tesis doctoral, rentabilidad, riesgo y eficiencia de los mercados bursátiles estadounidenses, español, mexicano y venezolano, periodo 2000-2009, Universidad de Córdoba)

(tesis análisis financiero para la toma de decisiones en una empresa maquiladora a la confección de prendas de vestir, Juan Carlos Pérez López)

(Tesis, Apalancamiento operativo y financiero en una empresa comercial, universidad san Carlos de Guatemala, 2005.)

### LIBROS

(Brealey Richard A. (2007). Fundamentos de Finanzas Corporativas, Página 480-511.)

(Gitman Lawrence J. (2003) Principios de Administración Financiera, Página. 48)

(Brealey Richard A. (2007). Fundamentos de Finanzas Corporativas, Página 487)

(Libro fundamentos de marketing, Kotler / Armstrong)

### REVISTAS

(Flórez Ríos Luz Stella. Evolución de la Teoría Financiera en el Siglo XX. Ecos de Economía [en línea]. 2008, 12(27), 145-168[fecha de Consulta 13 de abril de 2024]. ISSN: 1657-4206. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=329027263004>)

(Nacional Financiera 2004 / info@nafin.gob.mx / 01 800 NAFINSA (623 4672)

Av. Insurgentes Sur 1971, Col. Guadalupe Inn, 01020, México, D.F.)

### SITIOS WEB

/Actinver. /

<https://inversionesmejores.com/recursos-finanzas-personales/herramientas-financieras/>

# **ANEXOS**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDICLIPNARIA DE OCCIDENTE**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



El presente instrumento tiene como propósito recopilar información importante para el desarrollo de la tesis “Modelo de aplicación de herramientas financieras para la creación de valor para las empresas del sector comercio de El Salvador” para optar al grado de Master en Administración Financiera.

**Instrucciones:** Contestar de manera objetiva todas las preguntas que a continuación se presentan, lea detenidamente y elija la respuesta que más se adhiera a la realidad de la empresa que representa.

1. ¿Cómo se cataloga su empresa dentro del sector comercial en el que opera?  
Micro empresa  
  
Mediana empresa  
  
pequeña empresa
  
2. ¿Qué posición desempeña dentro de la empresa?  
Propietario  
Sub Gerente  
Gerente General  
Gerente Financiero
  
3. ¿Su empresa lleva un registro actualizado de sus operaciones comerciales para su control financiero?  
Si  
No
  
4. Si su respuesta anterior fue: Si, ¿Qué tipo de registros lleva?  
Ventas (Contado y crédito)  
Costos y gastos  
Margen de contribución  
Todas las anteriores
  
5. ¿Cuáles son los controles financieros que su empresa utiliza?  
Deuda y liquidez  
Presupuestos

Fiscales  
Pronósticos  
Todas las anteriores.

6. ¿Su empresa cuenta con estados financieros?

Si  
No

7. Si su respuesta anterior fue: Sí, ¿Cuáles son los estados financieros que su empresa utiliza?

Balance general  
Estado de resultados  
Estado de cambios en el patrimonio neto  
Estados de flujos de efectivo  
Todos los anteriores

8. ¿En qué entidades está inscrito su negocio?

Ministerio de hacienda  
Alcaldía Municipal  
Cámara de Comercio  
Todas las anteriores

9. ¿Se han realizado análisis y evaluaciones de los estados financieros en su empresa?

Si  
No

10. Si su respuesta anterior fue: Si, ¿Con que frecuencia se analizan y evalúan los estados financieros de su empresa?

Mensual  
Trimestral  
Semestral  
Anual

11 ¿Está de acuerdo en que el análisis y evaluación financiera efectuado a los estados financieros actualizados, se deben valorar para la toma de decisiones importantes de la empresa?

Si  
No

12. ¿Considera que el análisis y evaluación de la información financiera de su empresa contribuye a la rentabilidad y la generación de valor de su negocio?

Si

No

13. ¿En qué medida cree que la aplicación de las herramientas financieras contribuye a que su empresa pueda ser competitiva en el mercado y sostenible en el largo plazo?

Alta

Media

Baja

14. ¿Cuál de las siguientes herramientas financieras aplica como elemento de análisis de la gestión financiera de su empresa?

VAN Y TIR                      Estados financieros proyectados                      Apalancamiento financiero

Razones financieras                      Análisis vertical y horizontal                      Todas las anteriores

15. ¿Cómo estima que sería el desempeño en la rentabilidad y creación de valor de su empresa al tener un modelo de aplicación de herramientas financieras adecuado?

Altamente positivo

Mediano desempeño

Bajo desempeño

No generaría ningún efecto positivo o negativo

## ENTREVISTA

**Entrevista dirigida a:** Gerente General de Supermercados el Sol SA de CV.

**Objetivo:** Recopilar información que permita tener conocimiento acerca de los inicios y desarrollo comercial y financiero el cual se lleva a cabo dentro de la empresa.

- 1 ¿Cuándo se fundó e inicio operaciones supermercados el Sol?
- 2 ¿Cuál es el sector y canal de venta al que pertenece la empresa?
- 3 ¿La compañía presenta sus Estados financieros de manera periódica?
- 4 ¿Con que frecuencia efectúan reuniones para conocer los resultados de la compañía?
- 5 ¿Supermercados El Sol aplica el análisis financiero a sus reportes contables? ¿Por qué?
6. ¿Actualmente, que herramientas financieras aplica para medir su rentabilidad y estabilidad financiera?
7. ¿A su criterio, considera que Supermercados el Sol cuenta con un proceso acertado para controlar las finanzas y para la adecuada toma de decisiones? ¿Por qué?
8. ¿Que considera que necesita Supermercados el Sol para lograr una ventaja competitiva en el mercado, incrementar su rentabilidad y dirigirse hacia un crecimiento sostenible, desde la óptica financiera?
9. ¿Cuál sería el modelo financiero ideal para Supermercados el Sol?