

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



**TRABAJO DE POSGRADO**

EL RIESGO FINANCIERO EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE  
VEHÍCULOS AUTOMOTORES QUE PARTICIPAN EN LICITACIONES DEL  
SECTOR PÚBLICO A TRAVÉS DE LA BOLSA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE  
EL SALVADOR.

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

MAESTRO (A) EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

**PRESENTADO POR**

LICENCIADA ELENA DEL CARMEN HENRIQUEZ RAMIREZ

LICENCIADA CINDY VERÓNICA MORÁN DE ESCOBAR

**DOCENTE ASESOR**

MAESTRO CARLOS LEONEL ORTIZ PORTILLO

**SEPTIEMBRE, 2025**

SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**



ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA

**RECTOR**

DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

LICDO. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

**SECRETARIO GENERAL**

LICDA. ANA RUTH AVELAR VALLADARES

**DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

LICDO. CARLOS AMILCAR SERRANO RIVERA

**FISCAL GENERAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**

**AUTORIDADES**



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

**DECANO**

DR. JOSÉ GUILLERMO GARCÍA ACOSTA

**VICEDECANO**

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

**SECRETARIO**

M.Ed. MIGUEL ANGEL CRUZ

**DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO**

## **Agradecimientos**

Agradezco primeramente a Dios, a Él le entrego este trabajo, como una ofrenda de gratitud por su infinita misericordia y sus bendiciones.

A mis padres, Ángel e Irma de Zepeda, este logro es la prueba de que su fe en mí, y el testimonio de su amor y dedicación incondicional.

A mi hijo, Rubén Barahona, su existencia ha sido el más grande de los regalos, su amor y apoyo me dieron la fuerza para concluir esta etapa.

A mi hermano Miguel Zepeda, su esposa Claudia, y mis dos sobrinos, Michelle y Alejandro. por su amor y por recordarme que la familia es lo más importante.

A mi compañera de tesis, Cindy Moran. Gracias por ser una excelente compañera y amiga, por su paciencia y el compartir conmigo los desafíos y logros de este camino, así también por nunca dejar que me rindiera.

A mi asesor de tesis, Máster Carlos Ortiz, gracias por compartir su experiencia y por ser un mentor excepcional, por el tiempo dedicado y la motivación al logro alcanzado.

A mis amigos Kenia Torres y Alexander Guerra, por motivarme a iniciar este proyecto y por hacerme perseverar en él, su presencia constante ha sido una fuente de fuerza y alegría en momentos difíciles.

**Elena del Carmen Henríquez Ramírez**

## **Agradecimientos**

A Dios Todopoderoso, porque he podido ver en todo momento su maravilloso amor, cuidando de cada detalle para permitirme lograr este proyecto tan importante.

A mis padres David y Mary, abuelo Héctor y hermanas Katherine y Sharon, por ser mi lugar seguro donde puedo encontrar el más sincero e incondicional apoyo.

A mi hija Ximena, por ser el mayor regalo que he recibido de Dios, por ser mi motor que me motiva cada día a ser una mejor persona, aunque a esta fecha sea una niña pequeña es el pilar de mi fortaleza, gracias por acompañarme con paciencia y tanto amor.

A mi esposo José Mario, por alentarme a superarme profesionalmente y por estar presente a pesar de cualquier adversidad, mi gratitud es para siempre.

A mi amiga y compañera de tesis Elena, en primer lugar, por regalarme su amistad, su confianza y su paciencia, por ser ese equilibrio y complementarnos. Gracias por un logro más que compartimos juntas.

A mi amiga Kenia, por demostrar que trabajando en equipo por más difícil que sea algo, todo se convierte en una enriquecedora experiencia.

A mi docente asesor, Máster Carlos, por el apoyo brindado desde el primer momento, por su paciencia, confianza y enseñanzas de vida. Por ser esa inspiración para el crecimiento profesional y personalmente por esos consejos que tengo muy presentes y son grandemente valorados.

**Cindy Verónica Morán de Escobar**

## ÍNDICE

Resumen .....	x
Introducción.....	xi
Capítulo I: Planteamiento Del Problema .....	12
1.1 Delimitación del problema.....	12
1.2 Enunciado del problema .....	13
1.3 Preguntas de investigación.....	14
1.4 Objetivos de la investigación .....	14
1.5 Justificación .....	15
1.6 Limitantes y alcances .....	16
1.6.1 Limitantes.....	16
1.6.2 Alcances .....	16
Capítulo II: Marco Teórico de Referencia .....	18
2.1 Antecedentes del problema .....	18
2.1.1 Las empresas comercializadoras de vehículos .....	18
2.1.2 Licitaciones del sector público .....	18
2.1.3 El riesgo financiero .....	19
2.2 Teorías y conceptos básicos .....	20
2.2.1 Definición del riesgo .....	20
2.2.2 Identificación y tipos de riesgo .....	21

2.2.3 El riesgo en operaciones con el sector público .....	22
2.2.4 Concepto y objetivos de la licitación pública.....	22
2.2.5 Principios fundamentales .....	23
2.2.6 Tipos de procedimientos de licitación.....	24
2.2.7 Diferencias entre licitación pública y contratación directa .....	24
2.2.8 Capital de trabajo .....	25
2.2.9 Ciclo de conversión de efectivo .....	25
2.2.10 Liquidez.....	26
2.2.11 ROE .....	26
2.2.12 Análisis Dupont .....	26
2.2.13 Creación de valor .....	26
2.2.14 EVA (Economic Value Added).....	26
2.3 Marco jurídico.....	27
2.3.1 Naturaleza jurídica y marco regulatorio.....	27
2.3.2 Principios generales de las contrataciones públicas.....	27
2.3.3 Estándares de calidad y legislación nacional .....	28
2.3.4 Constitución de la República de El Salvador.....	29
2.3.5 Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).....	29
2.3.6. Reglamento de la LACAP.....	30

2.3.7 La Bolsa de Productos y Servicios de El Salvador (BOLPROS).....	30
2.3.8 Otras Normativas: Tratados de Libre Comercio y Normas Internacionales .....	31
2.4 Contextualización .....	31
2.4.1 Actores involucrados en las licitaciones.....	31
2.4.2 Sector automotriz en licitaciones públicas .....	32
2.4.3 Riesgo financiero en licitaciones automotrices a través de BOLPROS...	32
2.4.4 Retos y oportunidades en el sector automotriz estatal .....	32
2.5 Estado del arte.....	33
Capítulo III: Diseño Metodológico .....	35
3.1 Enfoque de la investigación.....	35
3.2 Diseño de recolección.....	35
3.3 Población y muestra.....	36
3.3.1 Población.....	36
3.3.2 Muestra.....	36
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información .....	37
3.5 Supuestos de la investigación .....	37
3.6 Operacionalización de variables .....	38
3.6.1 Variables cuantitativas.....	38
3.6.2 Categorías cualitativas.....	40

3.7 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información .....	40
3.8 Consideraciones éticas .....	41
Capítulo IV: Análisis E Interpretación De Resultados .....	42
4.1 Análisis de datos .....	42
4.1.1 Resultados de encuesta a contadores.....	42
4.1.2 Resultados encuesta a Encargados de Licitaciones.....	65
4.1.3 Resultado de entrevista a gerente financiero.....	87
4.2 Determinación y análisis del riesgo financiero.....	110
4.2.1 Estados financieros.....	110
4.2.2 Razones financieras.....	112
4.2.2.2 Razones financieras año 2023.....	113
4.2.3 Selección de empresas para el análisis.....	113
Conclusiones.....	120
Recomendaciones .....	123
Referencias .....	126
Anexos .....	128

## **Resumen**

La presente investigación abordó el riesgo financiero que enfrentan las empresas comercializadoras de vehículos en El Salvador que participan en licitaciones del sector público a través de la Bolsa de Productos y Servicios de El Salvador (BOLPROS). El problema central es la falta de conocimiento y la percepción errónea de que las operaciones bursátiles son exclusivas del sector financiero, lo que limita la participación de las empresas, a pesar de que las entidades de gobierno están optando por este mecanismo para sus procesos de compra, el cual representa una oportunidad de negocio con riesgos inherentes. Las empresas comercializadoras de vehículos automotores desempeñan un papel crucial en el mercado, enfrentando una operación compleja que requiere una gestión robusta de inventarios y una planificación financiera sólida, dependiendo de créditos comerciales y de la capacidad de mantener su liquidez para sostener sus operaciones diarias y proyectos a mediano plazo. El fin fue interpretar como la participación en este tipo de licitaciones afecta la rentabilidad, la eficiencia operativa y la estructura de capital de estas empresas, identificando los riesgos inmersos en este tipo de operaciones (riesgos de mercado, crédito, operacionales y legales), los cuales se definieron a partir de la información cualitativa obtenida por medio de las herramientas de recolección de datos. A su vez fue evaluada la información cuantitativa obtenida de los estados financieros públicos de las empresas en estudio utilizando indicadores de liquidez, capital de trabajo, rentabilidad sobre el patrimonio y creación de valor.

Los hallazgos de este estudio ofrecen a las empresas herramientas valiosas para la evaluación y gestión eficaz de los riesgos inherentes a las transacciones con el sector público, además de contribuir a la base de conocimiento existente en el país sobre el tema.

## **Introducción**

Este estudio examinó el riesgo financiero en las empresas salvadoreñas de comercialización de vehículos que operan en licitaciones del sector público mediante la Bolsa de Productos y Servicios (BOLPROS), se justificó por el limitado conocimiento sobre las operaciones bursátiles en el sector.

BOLPROS surgió como una alternativa complementaria a los mecanismos tradicionales de licitación, permitiendo realizar compras públicas a través de subastas que agilizan los procesos y reducen los costos de transacción. Aunque BOLPROS busca mitigar riesgos administrativos, persisten los riesgos financieros, especialmente para las empresas de alta inversión como las comercializadoras de vehículos.

En el contexto, las licitaciones públicas, reguladas por la Ley de compras públicas (LCP, 2003), son el procedimiento mediante el cual las entidades estatales adquieren bienes y servicios de manera transparente y eficiente. Sin embargo, este proceso conlleva riesgos financieros como la posibilidad de pérdidas por incumplimientos en los pagos o dificultades para financiar operaciones, lo que puede afectar la liquidez y rentabilidad de la empresa.

Al examinar los indicadores financieros clave, como la liquidez, la rentabilidad, el capital de trabajo y la creación de valor, los hallazgos cuantitativos se complementaron con la información cualitativa, lo que permitió una comprensión más profunda del impacto de la participación en BOLPROS en la situación financiera de las empresas, mostrando que el riesgo no es solo una variable estática, sino que puede ser activamente gestionado y mitigado a través de la eficiencia operativa. Esto será de gran valor para otras empresas del sector que buscan participar en licitaciones del gobierno de manera segura.

## **Capítulo I: Planteamiento del problema**

### **1.1 Delimitación del problema**

En El Salvador el tema de las operaciones en Bolsa es de poca utilización para actividades comerciales, la razón obedece a que, erróneamente, son consideradas transacciones casi exclusivas del sistema financiero, y se suma a ello el limitado conocimiento que las empresas tienen sobre este tipo de negociaciones.

Las negociaciones bursátiles requieren la asociación a una entidad mediadora que haga posible que vendedores y compradores se junten en un mercado organizado, un ambiente transparente y altamente competitivo, para que cualquier empresa que quiera comprar, pueda comprar, y cualquier empresa que quiera vender, pueda vender, ya sea un producto o servicio, todo en un mismo lugar. Estas operaciones se realizan bajo el mecanismo de subasta pública y las operaciones se cierran sobre la base de dos prioridades: El mejor precio y la hora de llegada.

Actualmente las entidades de gobierno están optando por este mecanismo de negociación, con el fin de mejorar sus precios de adquisición y facilitar a las empresas la participación en los procesos de oferta pública. Los productos sometidos como opción de compra son diversos y para la investigación que se propone han sido considerados los vehículos automotrices.

La Bolsa de Productos y Servicios conocida como BOLPROS ofrece nuevas oportunidades de negocio utilizando estrategias claras de venta, teniendo como principales clientes las instituciones de gobierno quienes utilizan este medio para publicar procesos de compra para luego contactar a los proveedores, generando así un flujo de procedimientos mucho más sencillo que participar bajo el modelo de una licitación abierta, para las empresas comercializadoras de vehículos el trabajar con el gobierno genera expectativas de crecimiento en ventas bastante

significativos por el alto volumen de compras que estas organizaciones realizan, sin embargo en toda operación de transferencia de dominio de bienes siempre se ve inmerso el tema del riesgo, el cual se puede definir como la incertidumbre asociada a los resultados finales de este tipo de proyectos.

Se estaría frente a un riesgo sistemático, que consiste en “Cualquier riesgo que afecta un gran número de activos, cada uno en mayor o menor medida, la incertidumbre sobre las condiciones económicas generales, como el PIB, las tasas de interés o la inflación” (Ross, Westerfield y Jaffe, 2012, p. 348), factores como los descritos afectan de manera directa las finanzas del estado, generando en algunas ocasiones situaciones de pagos diferidos en muchos días después del vencimiento pactado o en el peor de los escenarios llegando a un impago.

El objeto de esta investigación fue realizar el estudio de que tan efectiva es la utilización de BOLPROS, conocer con exactitud los riesgos financieros derivados de las operaciones bursátiles de productos y servicios a los cuales las empresas comercializadoras de vehículos realmente se enfrentan.

## **1.2 Enunciado del problema**

**Pregunta:** ¿Como incide la participación de las empresas distribuidoras de vehículos automotrices concursantes en licitaciones del sector público a través de BOLPROS y los diferentes tipos de licitaciones en su riesgo financiero?

**Enunciado:** La Incidencia en los diversos tipos del riesgo financiero de las empresas comercializadoras de vehículos que concursan en licitaciones del sector público que utilizan la Bolsa de Productos y Servicios.

### **1.3 Preguntas de investigación**

- ¿Cómo impacta la utilización de la Bolsa de Productos y Servicios, en el riesgo financiero que corren las empresas comercializadoras de vehículos en El Salvador?
- ¿Cómo la distribución de inversiones en BOLPROS afecta la exposición al riesgo de las empresas?
- ¿Cómo medir los cambios en precios de los instrumentos financieros que afectan directamente los ingresos de las empresas?
- ¿Cuáles son las limitantes que enfrentan las empresas comercializadoras de vehículos al utilizar BOLPROS?
- ¿Qué tipos de riesgos enfrentan las empresas comercializadoras de vehículos en operaciones a través de BOLPROS?
- ¿Qué riesgo está inmerso en las operaciones de licitaciones abiertas que se realizan en el mercado bursátil?

### **1.4 Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general:**

- Analizar el riesgo financiero en empresas comercializadoras de vehículos automotores que participan en licitaciones del sector público a través de BOLPROS y los diferentes tipos de licitaciones en El Salvador.

### **Objetivos específicos:**

- Analizar los tipos de riesgo financiero en las operaciones de licitaciones con el sector público, que permita a las empresas anticipar y gestionar posibles pérdidas financieras.
- Analizar el impacto financiero que sufre la rentabilidad en las empresas que participan en los diferentes tipos de licitaciones.
- Identificar las condiciones operativas, financieras y regulatorias que limitan la participación de las empresas comercializadoras de vehículos en la plataforma BOLPROS.

### **1.5 Justificación**

La Bolsa de Productos y Servicios en El Salvador es un mecanismo bursátil que ofrece una plataforma electrónica donde cualquier persona natural o jurídica, que desee vender o comprar cualquier tipo de producto o servicio puede gestionar dichas transacciones.

En la presente investigación se buscó evaluar los riesgos financieros a los que se enfrentan las empresas comercializadoras de vehículos en El Salvador a través de operaciones en BOLPROS como una nueva opción a los métodos tradicionales de negociación.

Es necesario comprender los riesgos financieros que afrontan este tipo de compañías y dado que BOLPROS es un canal de operaciones bursátiles de activos cada vez más relevante, resulta crucial analizar cómo este instrumento de operaciones comerciales impacta en el riesgo que estas empresas corren al optar por generar transacciones con esta opción.

Con los resultados de esta investigación se buscó contribuir a la ampliación de conocimiento sobre los riesgos a los cuales la entidad se ve expuesta al operar a través de Bolsa

de Productos y Servicios en El Salvador con el fin de mejorar la toma de decisiones, proporcionando a las empresas comercializadoras de vehículos, herramientas para evaluar y gestionar de manera más efectiva los riesgos financieros asociados a las transacciones con las entidades de gobierno, quienes son el mayor cliente que estas empresas tienen al operar bajo esta modalidad.

## **1.6 Limitantes y alcances**

### ***1.6.1 Limitantes***

- a. Las fuentes de información referente a operaciones a través de BOLPROS, transacciones en bolsa de valores y el riesgo inmerso en esta modalidad de negociación se identificó como limitada.
- b. Se revisó la existente cantidad de estudios previos al tema y determinar la poca existencia de estos, permiten fundamentar la relevancia de una investigación.
- c. Los datos corresponden a registros estadísticos históricos y no actuales, debido al proceso de administración de información de las instituciones, y una parte de ella corresponde a información confidencial.

### ***1.6.2 Alcances***

- a. Con la investigación se pretendió proporcionar información que enriquezca la base de datos que actualmente existe, referente a operaciones en BOLPROS.
- b. Se persiguió realizar un estudio que proporcione herramientas de valoración del riesgo en las operaciones que las empresas comercializadoras de vehículos realizan en BOLPROS.

- c. Se evaluaron los principales tipos de riesgo financiero a los que se enfrentan las empresas comercializadoras de vehículos al utilizar BOLPROS.

## **Capítulo II: Marco teórico de referencia**

### **2.1 Antecedentes del problema**

#### ***2.1.1 Las empresas comercializadoras de vehículos***

Las empresas comercializadoras de vehículos automotores en El Salvador desempeñan un papel clave en el mercado de transporte, ofreciendo tanto vehículos nuevos como usados a consumidores y entidades. Este tipo de empresas se enfrenta a una operación compleja, ya que deben gestionar inventarios con alta rotación, responder a demandas fluctuantes del mercado y enfrentar la obsolescencia tecnológica de los modelos de vehículos, lo que requiere una planeación financiera robusta (Ross et al., 2018).

Además, las relaciones con proveedores y entidades financieras resultan críticas para obtener créditos comerciales competitivos y garantizar la liquidez necesaria para operaciones diarias y proyectos a mediano plazo (Gitman & Zutter, 2012). Cuando estas empresas participan en licitaciones del sector público, se enfrentan a requerimientos contractuales estrictos, incluyendo garantías, plazos de entrega definidos y cumplimiento de especificaciones técnicas. En este contexto, la capacidad de adaptarse a condiciones contractuales estatales, mantener eficiencia operativa y sostenerse financieramente durante procesos largos, se convierte en un factor determinante de éxito (Porter, 2008).

#### ***2.1.2 Licitaciones del sector público***

Según la Ley de Compras Públicas (LCP, 2023), las licitaciones del sector público constituyen el procedimiento mediante el cual las entidades estatales adquieren bienes, servicios u obras de forma transparente, equitativa y eficiente. Esta normativa establece los principios y procedimientos que deben seguir las instituciones públicas para garantizar el uso racional de los recursos del Estado y evitar prácticas corruptas o discrecionales.

La LCP regula cada etapa del proceso licitatorio, desde la planificación de la adquisición, elaboración de los términos de referencia, publicación de la convocatoria, evaluación de ofertas, hasta la adjudicación y firma del contrato. Además, su reglamento detalla los plazos, requisitos de participación, criterios de evaluación y mecanismos de impugnación (LCP, 2023, Art. 15-45). Esta estructura normativa busca garantizar igualdad de condiciones para todos los oferentes y fomentar la competencia leal entre proveedores.

En este contexto, la Bolsa de Productos y Servicios de El Salvador (BOLPROS) surge como una alternativa complementaria a los mecanismos tradicionales de licitación. Según su reglamento general (BOLPROS, 2020), esta plataforma permite realizar compras públicas por medio de procesos bursátiles que agilizan la adquisición de bienes estandarizados, reducen costos de transacción y mejoran los tiempos de respuesta institucional. Al funcionar bajo principios de transparencia y eficiencia, BOLPROS contribuye a fortalecer la confianza en los procesos públicos de contratación.

### ***2.1.3 El riesgo financiero***

De acuerdo con Gitman y Zutter (2012), el riesgo financiero en empresas proveedoras del Estado se refiere a la posibilidad de enfrentar pérdidas por incumplimientos de pago, cambios en condiciones contractuales o dificultades para financiar las operaciones requeridas por una licitación. Este tipo de riesgo es especialmente relevante cuando los pagos por parte de las instituciones públicas se retrasan o están condicionados a la disponibilidad presupuestaria, lo que puede generar problemas de liquidez en las empresas proveedoras (Ross et al., 2018).

Además, el riesgo financiero abarca también la posibilidad de que los costos de los insumos aumenten durante el período de ejecución del contrato, lo que afectaría la rentabilidad esperada si no se contemplan cláusulas de ajuste. Otro aspecto es la exposición al riesgo cambiario si se deben

importar componentes o vehículos, dado que las variaciones en el tipo de cambio pueden incrementar los costos (Van Horne & Wachowicz, 2009).

Las empresas deben, por tanto, implementar estrategias de mitigación como la inclusión de seguros financieros, cláusulas contractuales específicas y el análisis detallado del historial de pagos de las instituciones contratantes. Una gestión inadecuada de este tipo de riesgo puede comprometer la estabilidad financiera de las empresas y afectar su participación en futuros procesos licitatorios (Gitman & Zutter, 2012).

## **2.2 Teorías y conceptos básicos**

### ***2.2.1 Definición del riesgo***

Ross, Westerfield y Jordan (2018) definen el riesgo como la posibilidad de que un evento adverso afecte negativamente los objetivos de una organización, señalando que esta incertidumbre puede tener implicaciones significativas en la toma de decisiones y el desempeño organizacional. En el ámbito financiero, el riesgo se manifiesta principalmente a través de la variabilidad de los flujos de caja, la posibilidad de insolvencia y la inestabilidad en los niveles de rentabilidad esperados.

Además, el riesgo puede ser influenciado por factores tanto internos como externos, incluyendo cambios macroeconómicos, políticas gubernamentales, fluctuaciones en los mercados financieros y decisiones administrativas. En este contexto, gestionar el riesgo implica identificar, analizar y mitigar estos factores para preservar la sostenibilidad financiera y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización (Ross et al., 2018).

### ***2.2.2 Identificación y tipos de riesgo***

Van Horne y Wachowicz (2009) clasifican los riesgos en cuatro grandes categorías: riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo operacional y riesgo legal. El riesgo de mercado se refiere a las pérdidas potenciales ocasionadas por fluctuaciones en variables financieras como tasas de interés, precios de bienes o tipos de cambio. Este tipo de riesgo afecta a las empresas que dependen de importaciones o que operan con financiamiento variable, como es el caso de muchas comercializadoras de vehículos.

El riesgo de crédito implica la posibilidad de que un cliente o contraparte no cumpla con sus obligaciones contractuales, lo que en el caso del Estado se traduce en retrasos en los pagos u omisión de desembolsos acordados. Las empresas licitantes están particularmente expuestas a este riesgo debido a los calendarios fiscales gubernamentales y la dependencia de autorizaciones presupuestarias para efectuar pagos (Van Horne & Wachowicz, 2009).

El riesgo operacional está asociado con fallos en los procesos internos, errores humanos o deficiencias en los sistemas que puedan interrumpir la operación de la empresa. Para los oferentes del sector público, este riesgo se magnifica por la complejidad de los procedimientos licitatorios, la necesidad de manejar documentación extensa y ajustarse a plazos y requisitos estrictos establecidos por la ley.

Finalmente, el riesgo legal se refiere a las pérdidas derivadas del incumplimiento de leyes, reglamentos o normativas. En el contexto de la contratación pública, cualquier error en la interpretación o ejecución del contrato puede derivar en sanciones, multas o inhabilitación, lo que resalta la importancia de la asesoría legal especializada en este tipo de procesos (Van Horne & Wachowicz, 2009).

### ***2.2.3 El riesgo en operaciones con el sector público***

Gitman y Zutter (2012) explican que operar con el sector público implica una serie de particularidades que incrementan el nivel de riesgo para las empresas privadas. Entre estos factores se incluyen procesos administrativos prolongados, plazos de evaluación extensos, pagos sujetos a disponibilidad presupuestaria, así como estrictos requisitos documentales y regulatorios. Estos aspectos no solo afectan el flujo de caja y la liquidez de las empresas proveedoras, sino que también generan incertidumbre respecto al cumplimiento de los términos contractuales.

Además, los contratos con entidades estatales están expuestos a decisiones políticas y cambios en la normativa que pueden alterar las condiciones originales de la licitación o el contrato. Esta exposición política implica que incluso si una empresa cumple adecuadamente, puede enfrentar demoras, modificaciones o cancelaciones unilaterales justificadas por razones de interés público (Gitman & Zutter, 2012). Por tanto, las empresas que desean participar en procesos de adquisición pública deben evaluar minuciosamente estos factores e incorporar mecanismos de cobertura y monitoreo de riesgo dentro de su planificación estratégica.

### ***2.2.4 Concepto y objetivos de la licitación pública***

La Ley de Compras Públicas (LCP, 2023) establece que la licitación pública es un procedimiento administrativo por medio del cual las entidades del Estado adquieren bienes, servicios u obras, siguiendo criterios de transparencia, legalidad y eficiencia. Este mecanismo busca garantizar que las contrataciones estatales se realicen con base en una competencia abierta, permitiendo la participación de múltiples oferentes que cumplan con los requisitos establecidos, lo cual fortalece la igualdad de oportunidades y mejora la calidad del gasto público.

Entre los objetivos fundamentales de la licitación pública se encuentran la obtención del mejor valor por el dinero público, la promoción del desarrollo económico local, la inclusión de

actores diversos y la rendición de cuentas ante la ciudadanía (LCP, 2023, arts. 1 y 5). A través de este procedimiento, se pretende evitar la discrecionalidad en la contratación y fomentar la competencia leal, lo que redundará en precios más competitivos, mayor innovación y mejora en la calidad de los bienes y servicios adquiridos por el Estado. Asimismo, la licitación pública constituye una herramienta clave para prevenir actos de corrupción y fortalecer la institucionalidad democrática (Transparencia Internacional, 2022).

### ***2.2.5 Principios fundamentales***

Los principios de transparencia, equidad, libre competencia, eficiencia y racionalidad del gasto público guían las adquisiciones estatales conforme a lo establecido en el artículo 5 de la Ley de Compras Públicas (LCP, 2023). La transparencia garantiza que los procesos sean accesibles a todos los interesados y estén sujetos a escrutinio público, lo que previene la corrupción y fomenta la confianza en las instituciones. La equidad asegura que todos los oferentes tengan las mismas oportunidades de participación sin discriminación, promoviendo la justicia en las contrataciones públicas.

La libre competencia implica que los procedimientos estén abiertos al mayor número de participantes, permitiendo que el Estado obtenga mejores condiciones en precio y calidad. La eficiencia busca la optimización de recursos, reduciendo tiempos, costos y mejorando los resultados de las adquisiciones. Finalmente, la racionalidad del gasto público implica que las decisiones de compra deben basarse en criterios técnicos, objetivos y alineados con las necesidades reales de las instituciones, asegurando un uso adecuado del presupuesto (LCP, 2023, art. 5).

### ***2.2.6 Tipos de procedimientos de licitación***

El Reglamento de la LCP (2024) reconoce tres tipos principales de procedimientos licitatorios: licitación abierta, licitación restringida y licitación por invitación. La licitación abierta permite la participación de cualquier proveedor que cumpla con los requisitos establecidos en las bases, fomentando la competencia abierta y equitativa. Este procedimiento es el más común y está orientado a garantizar el principio de libre competencia y transparencia (LCP, 2023).

La licitación restringida, por otro lado, está limitada a un grupo previamente seleccionado de proveedores que cumplen con ciertos criterios de capacidad técnica, financiera o experiencia específica. Este procedimiento se aplica cuando las características del bien o servicio requieren un nivel de especialización que no es común en el mercado general (Reglamento de la LCP, 2024, art. 21).

Por su parte, la licitación por invitación es un procedimiento excepcional en el que se invita a un número limitado de oferentes, usualmente en situaciones en las que se requiere agilidad o cuando existen restricciones justificadas como urgencia, disponibilidad limitada en el mercado o condiciones técnicas particulares. Este tipo de licitación también debe cumplir con principios de objetividad y justificación legal (Reglamento de la LCP, 2024, arts. 22-23).

### ***2.2.7 Diferencias entre licitación pública y contratación directa***

La LCP (2023, art. 3) establece que la licitación pública es el procedimiento ordinario de contratación del Estado y se caracteriza por su apertura a la participación de cualquier oferente que cumpla con los requisitos establecidos, promoviendo la competencia, transparencia y eficiencia en el uso de los recursos públicos. Este tipo de licitación permite asegurar que se obtenga el mejor valor por el dinero mediante una evaluación objetiva y técnica de las ofertas.

Por otro lado, la contratación directa es un procedimiento excepcional que se utiliza en circunstancias específicas definidas por la ley, como emergencias nacionales, situaciones imprevistas o adquisiciones de baja cuantía. Este mecanismo omite el concurso abierto, permitiendo a la entidad estatal adjudicar directamente el contrato a un proveedor, siempre que se cumplan los requisitos legales y se justifique debidamente la elección de este procedimiento (LCP, 2023, arts. 3 y 24).

La diferencia fundamental radica en el grado de apertura y competencia del proceso: mientras la licitación pública promueve la concurrencia entre múltiples oferentes, la contratación directa limita esa participación debido a razones operativas o de urgencia, debiendo siempre ser auditada y controlada para evitar abusos (Transparencia Internacional, 2022).

### ***2.2.8 Capital de trabajo***

Es la porción de recursos de corto plazo disponible para operar sin tensiones de liquidez. Se define como la diferencia entre activo corriente y pasivo corriente. Un resultado positivo sugiere holgura para cubrir obligaciones de corto plazo, demasiado alto puede reflejar ineficiencia en uso de efectivo e inventarios (Brigham & Ehrhardt, 2019, Brealey, Myers & Allen, 2020).

### ***2.2.9 Ciclo de conversión de efectivo***

Mide cuántos días tarda la empresa en convertir una unidad monetaria invertida en inventarios y cuentas por cobrar de nuevo en efectivo. Un Ciclo de Conversión de efectivo menor indica mejor gestión del capital de trabajo y menor necesidad de financiamiento operativo (Richards & Laughlin, 1980; Brigham & Ehrhardt, 2019).

### ***2.2.10 Liquidez***

Capacidad de cumplir obligaciones de corto plazo en tiempo y forma, sin pérdidas significativas de valor. La liquidez exigida puede implicar capital ocioso, poca, riesgo de tensión de pagos.

### ***2.2.11 ROE***

Rentabilidad del patrimonio de los accionistas. Resume el rendimiento creado para los propietarios y es sensible a margen, rotación de activos y apalancamiento.

### ***2.2.12 Análisis Dupont***

Descompone el ROE para entender sus impulsores, sirve para diagnosticar si el ROE proviene de eficiencia operativa, uso de activos o apalancamiento (Penman, 2013; Brigham & Ehrhardt, 2019).

### ***2.2.13 Creación de valor***

Una empresa crea valor cuando el rendimiento económico del capital invertido supera su costo de oportunidad (WACC) o cuando los proyectos tienen VAN positivo. La gestión orientada al valor centra decisiones en flujos de caja, crecimiento rentable y retornos por encima del costo de capital (Koller, Goedhart & Wessels, 2020, Damodaran, 2014).

### ***2.2.14 EVA (Economic Value Added)***

Medida de valor económico anual que ajusta el beneficio operativo por el costo total del capital. Si el EVA es positivo, la empresa está generando rendimientos por encima del costo del capital, si es negativo, está destruyendo valor (Stewart, 1991; Young & O'Byrne, 2001; Koller et al., 2020).

## **2.3 Marco jurídico**

En esta investigación se presenta un análisis detallado del marco jurídico que rige las contrataciones públicas en El Salvador, con énfasis en el sector automotriz y el uso de la Bolsa de Productos y Servicios de El Salvador (BOLPROS), la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), su Reglamento, y otras normativas pertinentes. Se abordan aspectos clave como la naturaleza jurídica de las contrataciones, principios generales, estándares de calidad, y el marco normativo aplicable a nivel nacional e internacional.

### ***2.3.1 Naturaleza jurídica y marco regulatorio***

La naturaleza jurídica de las contrataciones públicas en El Salvador se enmarca en el derecho administrativo, ya que regula las relaciones entre el Estado y los particulares con respecto a la adquisición de bienes, servicios y obras. Estas contrataciones están regidas por un conjunto de normas jurídicas cuyo fin es garantizar la eficiencia del gasto público, el acceso equitativo a oportunidades de negocio y la transparencia en el uso de los recursos estatales.

El marco regulatorio está constituido por leyes nacionales, reglamentos y tratados internacionales. En el centro de este sistema se encuentra la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), que establece las normas, procedimientos y principios fundamentales que rigen las contrataciones. Esta ley es de cumplimiento obligatorio para todas las instituciones del sector público, incluidas las municipalidades, autónomas y empresas estatales, salvo aquellas con regímenes especiales.

### ***2.3.2 Principios generales de las contrataciones públicas***

Las contrataciones públicas en El Salvador se basan en una serie de principios generales que orientan el actuar de la administración pública en el uso de los fondos del Estado. Estos principios están expresamente reconocidos en la LACAP y otras normativas relacionadas:

- **Transparencia:** Implica que los procesos de contratación sean públicos y accesibles a todos los interesados, de forma que puedan conocer las decisiones tomadas y los criterios utilizados.
- **Libre competencia:** Establece que todos los oferentes deben tener igualdad de condiciones para participar en los procesos de contratación, sin favoritismos ni discriminación.
- **Economía y eficiencia:** Busca que el Estado obtenga la mejor relación calidad-precio y que los recursos se utilicen de manera eficaz para cumplir los fines públicos.
- **Responsabilidad:** Cada funcionario involucrado en los procesos de contratación debe responder por sus actuaciones u omisiones, conforme a la ley.
- **Publicidad:** Los actos del procedimiento deben ser publicados, permitiendo el escrutinio social y promoviendo la rendición de cuentas.

### ***2.3.3 Estándares de calidad y legislación nacional***

El cumplimiento de estándares de calidad en las contrataciones estatales es fundamental para garantizar que los bienes y servicios adquiridos respondan a los objetivos institucionales. La legislación nacional establece la obligación de incluir especificaciones técnicas claras, objetivas y verificables en los procesos de adquisición.

En el sector automotriz, estos estándares pueden incluir características como eficiencia energética, nivel de emisiones, seguridad vehicular, garantía del fabricante y disponibilidad de repuestos. La LACAP y su reglamento así como la ley de BOLPROS exigen que se justifiquen los criterios técnicos y que estos no limiten indebidamente la participación de oferentes.

### ***2.3.4 Constitución de la República de El Salvador***

La Constitución es la norma suprema del ordenamiento jurídico salvadoreño. En su artículo 234 establece que toda erogación de fondos públicos debe estar debidamente autorizada por la ley y que los funcionarios públicos están obligados a rendir cuentas por su gestión.

Asimismo, el artículo 240 establece que los actos y contratos de la administración pública deben estar sujetos a control por parte de la Corte de Cuentas de la República, como órgano fiscalizador del uso de los recursos estatales. La Constitución también establece principios de legalidad, transparencia, control y responsabilidad administrativa.

### ***2.3.5 Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)***

La LACAP fue aprobada mediante Decreto Legislativo N.º 868 en el año 2000 y se ha convertido en el principal instrumento jurídico que regula la forma en que las instituciones públicas adquieren bienes, contratan servicios o ejecutan obras. La LACAP establece:

- Las modalidades de contratación (licitación pública, contratación directa, concurso, entre otras).
- Los procedimientos administrativos que deben seguirse.
- Los mecanismos de evaluación de ofertas.
- Las causales de nulidad, modificación o resolución de contratos.
- El rol de los funcionarios responsables.
- Esta ley busca armonizar el interés público con los principios de derecho administrativo y el respeto a los derechos de los particulares oferentes.

### ***2.3.6. Reglamento de la LACAP***

El Reglamento de la LACAP desarrolla de forma detallada los procedimientos establecidos por la ley. Define los formatos, plazos, tipos de contratos, metodologías de evaluación, y requisitos documentales que deben cumplir los oferentes.

En lo relativo al sector automotriz, el Reglamento especifica lineamientos para licitaciones de bienes estandarizados, definición de términos de referencia, y condiciones de entrega y garantía.

El reglamento también contempla el uso de herramientas tecnológicas como portales electrónicos, subastas inversas y registros de proveedores para facilitar y controlar las contrataciones.

### ***2.3.7 La Bolsa de Productos y Servicios de El Salvador (BOLPROS)***

La BOLPROS es una entidad privada autorizada por el Estado para facilitar procesos de adquisición mediante subastas electrónicas. Está regulada por la LACAP en su artículo 71, y se utiliza como una modalidad alternativa a la licitación tradicional para adquirir bienes estandarizados o de alta rotación. Entre las ventajas de BOLPROS destacan:

- Mayor celeridad en los procesos de adquisición.
- Reducción de precios mediante competencia directa.
- Transparencia en la selección del proveedor.
- Plataforma digital con trazabilidad de las transacciones.

En el ámbito automotriz, BOLPROS se ha consolidado como una opción eficaz para la compra de vehículos, repuestos, lubricantes y servicios de mantenimiento. Las instituciones pueden acceder a bienes de calidad en menor tiempo y con precios más competitivos. BOLPROS

también contribuye a mitigar riesgos financieros como la sobrevaloración, al incentivar la competencia real entre oferentes y permitir la supervisión del proceso por entidades de control.

### ***2.3.8 Otras Normativas: Tratados de Libre Comercio y Normas Internacionales***

El Salvador es parte de diversos tratados de libre comercio (TLC) que incluyen capítulos sobre contrataciones públicas. Estos acuerdos, como el CAFTA-DR, establecen que los procesos deben ser abiertos, justos y transparentes, permitiendo la participación de proveedores de los países firmantes.

Además, el país ha adoptado recomendaciones de organismos internacionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en cuanto a estándares de eficiencia, lucha contra la corrupción y mecanismos de resolución de controversias.

El cumplimiento de estas normativas internacionales contribuye a la modernización del sistema de compras públicas y mejora la confianza de los inversores y ciudadanos en los procesos estatales.

## **2.4 Contextualización**

### ***2.4.1 Actores involucrados en las licitaciones***

La LCP (2023) identifica como actores clave a las entidades estatales contratantes, empresas oferentes, la Dirección Nacional de Adquisiciones y Contrataciones (DINAC), y las Unidades de Adquisiciones Institucionales. Estas últimas gestionan y supervisan los procesos conforme a la normativa vigente.

#### ***2.4.2 Sector automotriz en licitaciones públicas***

Porter (2008) señala que el sector automotriz licita para proveer vehículos, repuestos y servicios. Los contratos influyen en inventarios, logística y gestión financiera. La elevada competencia obliga a optimizar costos y mejorar la propuesta de valor.

#### ***2.4.3 Riesgo financiero en licitaciones automotrices a través de BOLPROS***

BOLPROS (2020) destaca que este sistema reduce riesgos administrativos, aunque persisten los financieros como retrasos en pagos y exigencias de garantías. Gitman y Zutter (2012) subrayan que estos factores impactan el capital de trabajo y la sostenibilidad.

#### ***2.4.4 Retos y oportunidades en el sector automotriz estatal***

La LCP (2023) y BOLPROS (2020) indican que los retos incluyen regulación, cumplimiento y financiamiento, mientras que las oportunidades residen en contratos a gran escala y mejora de reputación empresarial mediante procesos transparentes.

##### **2.4.4.1 Definición de la industria automotriz.**

La UNIDO (2021) describe la industria automotriz como un conjunto de actividades ligadas a fabricación, distribución y mantenimiento de vehículos, reguladas y dependientes de cadenas logísticas globales.

##### **2.4.4.2 Características del sector automotriz.**

Ross et al. (2018) afirman que el sector requiere alto capital para inventarios. Gitman y Zutter (2012) destacan la dependencia de financiamiento. Porter (2008) señala su sensibilidad a cambios económicos y UNIDO (2021) resalta la importancia de una logística eficiente.

## 2.5 Estado del arte

En los últimos años, la investigación sobre riesgo financiero en empresas que participan en procesos de contratación pública ha cobrado creciente relevancia. Diversos estudios coinciden en que los marcos regulatorios, los procedimientos administrativos y las condiciones contractuales inciden directamente en la salud financiera de los proveedores del Estado (Gitman & Zutter, 2012; Ross et al., 2018).

A nivel internacional, autores como Van Horne y Wachowicz (2009) destacan la necesidad de gestionar distintos tipos de riesgo —de crédito, mercado, legal y operacional— en entornos de alta complejidad regulatoria, como el de las compras públicas. En este contexto, se ha investigado cómo los sistemas de adquisiciones públicas pueden amplificar o mitigar estos riesgos según la eficiencia de sus procesos, la transparencia institucional y la previsibilidad de los pagos.

En América Latina, Transparencia Internacional (2022) y organismos como la UNCTAD (2020) han analizado las dificultades que enfrentan los proveedores al negociar con el Estado, especialmente cuando existen demoras en pagos, ambigüedades normativas o falta de claridad en los criterios de evaluación de ofertas. Estos problemas pueden comprometer seriamente la liquidez y rentabilidad de las empresas proveedoras, sobre todo aquellas con baja capacidad financiera.

En el caso de El Salvador, estudios recientes relacionados con la implementación de la Ley de Compras Públicas (LCP, 2023) y el funcionamiento de la Bolsa de Productos y Servicios (BOLPROS, 2020) han evidenciado avances en transparencia y eficiencia, aunque persisten desafíos en la gestión de riesgos financieros para empresas licitantes, especialmente en sectores de alta inversión como el automotriz. Las empresas comercializadoras de vehículos enfrentan condiciones específicas, como la necesidad de mantener inventarios elevados, responder a

exigencias técnicas rigurosas y gestionar contratos de gran escala con plazos de ejecución ajustados (Porter, 2008; UNIDO, 2021).

No obstante, existe una brecha de investigación sobre el análisis sistemático del riesgo financiero en este tipo de empresas dentro del contexto salvadoreño, particularmente en lo que respecta a su participación a través de BOLPROS. Esta tesis busca contribuir a ese vacío, ofreciendo un análisis integral que permita comprender los factores críticos que inciden en la sostenibilidad financiera de estas organizaciones.

## **Capítulo III: Diseño metodológico**

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

Según la metodología de la investigación de Hernández Sampieri (2018), el enfoque de esta investigación fue de tipo mixto, ya que combina elementos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado. El componente cuantitativo se utilizó para analizar la información financiera de las empresas y sus indicadores de desempeño. Adicionalmente, se empleó un componente cualitativo a través de entrevistas y encuestas para profundizar en las percepciones, experiencias y dinámicas de los participantes en las licitaciones.

La investigación se llevó a cabo bajo un diseño no experimental, ya que las variables no fueron manipuladas; se observó el fenómeno tal como ocurre en su entorno natural. Este diseño fue el más apropiado, dado que el objetivo era describir y analizar el comportamiento y las características de las empresas sin intervenir en sus operaciones.

Según la metodología de la investigación de Hernández Sampieri (2018), este estudio se categorizó como descriptivo. Su objetivo principal fue la interpretación y profundización en el fenómeno de la participación en licitaciones a través de la Bolsa de Productos de El Salvador (BOLPROS). La investigación descriptiva, a diferencia de la exploratoria, se orienta a especificar las propiedades, características y perfiles de los fenómenos que se analizan, buscando una mayor comprensión de estos (Hernández Sampieri, 2018). En este caso, el estudio no solo documentó la presencia de las empresas, sino que también buscó una visión más completa y precisa de su dinámica dentro de la plataforma de licitaciones.

### **3.2 Diseño de recolección**

El diseño de recolección de datos de este estudio fue de tipo transversal, lo que implica que la información fue recolectada en un único período de tiempo para analizar la situación financiera

y el comportamiento de las empresas. Este diseño es particularmente adecuado para estudios descriptivos como este, ya que permite obtener una vista de las variables en un momento dado. Específicamente, el análisis abarcó los estados financieros y otros datos relevantes de las empresas correspondientes a los años 2022 y 2023, lo que facilitó la evaluación de su desempeño y características en esos periodos.

### **3.3 Población y muestra**

#### ***3.3.1 Población***

La población de estudio estuvo conformada por el universo de las empresas comercializadoras de vehículos salvadoreñas, que participan o tienen el potencial de participar en licitaciones públicas a través de BOLPROS.

#### ***3.3.2 Muestra***

Se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia compuesta por seis empresas: cuatro que han participado activamente en licitaciones y dos que no han participado. Esta selección intencionada permitió un análisis comparativo y una comprensión más profunda de las diferencias en la situación financiera y la dinámica de las empresas, según su involucramiento en las licitaciones.

Para la recolección de la información, se encuestó a los contadores y a los encargados de licitaciones de las empresas de la muestra, ya que son los principales responsables de la gestión financiera y de los procesos de licitación, respectivamente. Adicionalmente, se entrevistó a la gerencia para ampliar la visión estratégica sobre la participación en este tipo de negocios. También se realizó entrevista a dos personas expertas en este tipo de negocios, un corredor de BOLPROS y a un experto en compras públicas para reforzar la investigación y poder recabar información desde la óptica de este tipo de personas.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

Para la recolección de la información se utilizaron diversas técnicas e instrumentos para asegurar la triangulación de los datos y la robustez del estudio:

- **Análisis Documental:** Se obtuvieron y analizaron los estados financieros de las empresas seleccionadas (balance general y estado de resultados) correspondientes a los años 2022 y 2023. El instrumento utilizado fue una ficha de recolección de datos para organizar la información financiera y calcular los indicadores y generar datos cuantitativos.
- **Entrevistas:** Se realizaron entrevistas semiestructuradas a gerentes de las empresas de la muestra. También se realizó entrevista a un corredor de BOLPROS y a una persona experta en compras públicas, obteniendo datos cualitativos.
- **Cuestionario:** Se utilizó una guía de preguntas como instrumento. Se aplicó una encuesta al contador y al encargado de licitaciones de las empresas de la muestra para obtener datos cualitativos.

### **3.5 Supuestos de la investigación**

Dada la naturaleza descriptiva del estudio, en lugar de una hipótesis formal, se establecieron los siguientes supuestos de investigación:

- **Supuesto 1:** La participación en licitaciones a través de BOLPROS afecta la rentabilidad y la eficiencia operativa de las empresas.
- **Supuesto 2:** La situación financiera de las empresas que participan en licitaciones es diferente a la de aquellas que no lo hacen.

- Supuesto 3: El nivel de apalancamiento financiero de las empresas que participan en licitaciones es superior al de aquellas que no lo hacen, lo que podría aumentar su exposición al riesgo financiero.

### **3.6 Operacionalización de variables**

#### ***3.6.1 Variables cuantitativas***

Se operacionalizaron a través de indicadores financieros que permiten el análisis de la liquidez, la rentabilidad, el capital de trabajo y la creación de valor. La elección de estos indicadores no fue aleatoria, sino que respondió a la necesidad de obtener una visión integral del desempeño financiero de las empresas

Variables Cuantitativas: Estas variables fueron medidas a través de indicadores financieros calculados a partir de los estados financieros de las empresas para los años 2022 y 2023.

#### **Análisis de liquidez**

Capital de Trabajo Neto: Se operacionalizó como la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, midiendo la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Un resultado positivo indica un mayor margen de seguridad.

#### **Análisis de la eficiencia operativa o manejo del capital de trabajo**

- Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE): Se operacionalizó para medir la eficiencia de la empresa en la gestión de su capital de trabajo o el tiempo que la empresa tarda en convertir sus inversiones en efectivo, y para lo cual fue necesario considerar los indicadores siguientes;

- Rotación de Cuentas por Cobrar: Se operacionalizó como el número de veces que la empresa cobra sus deudas a crédito en un período. Un valor alto sugiere una gestión eficiente de los cobros.
- Rotación de Cuentas por Pagar: Se operacionalizó como el número de veces que la empresa paga a sus proveedores en un período. Este indicador evalúa la eficiencia en la gestión de las deudas comerciales.
- Rotación de Inventario: Se operacionalizó como la división del costo de la mercancía vendida entre el inventario promedio. Un resultado alto indica una buena gestión del inventario y una rápida venta de productos.

### **Análisis de rentabilidad y apalancamiento**

- El análisis DuPont es una técnica de descomposición financiera que divide el Retorno sobre el Patrimonio (ROE) en tres componentes clave para entender qué factores (rentabilidad, eficiencia o apalancamiento) impulsan las ganancias de una empresa.
- Margen de Beneficio Neto: Mide la rentabilidad de las ventas.
- Rotación de Activos: Mide la eficiencia con la que los activos generan ventas.
- Multiplicador del Capital (Apalancamiento): Mide la deuda utilizada para financiar los activos.

### **Análisis de creación de valor**

- Análisis EVA: Se operacionalizó para determinar si la empresa está generando un valor por encima de su costo de capital.

### ***3.6.2 Categorías cualitativas***

Se definieron categorías como uso de BOLPROS y otras metodologías de licitación, percepción de riesgos, estrategias de gestión, beneficios percibidos, etc. Estas categorías se midieron a través de las respuestas obtenidas en las encuestas y entrevistas, las cuales fueron analizadas temáticamente.

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

Para asegurar la rigurosidad y validez de la investigación, se definieron y aplicaron una serie de estrategias sistemáticas para la recolección, el procesamiento y el análisis de la información. Las fases de este proceso se detallan a continuación:

- **Recolección:** Se solicitó la información financiera a las empresas seleccionadas y se aplicaron los instrumentos de encuesta y entrevista de forma presencial y/o virtual.
- **Procesamiento:** Los datos cuantitativos de los estados financieros se tabularon en una hoja de cálculo y se utilizaron para calcular los indicadores financieros. Las respuestas de las entrevistas y encuestas se transcribieron y se organizaron por categorías temáticas.
- **Análisis:** Se realizó un análisis comparativo de los indicadores financieros entre las empresas. Los datos cualitativos se analizaron a través del método de análisis de contenido, identificando patrones y temas recurrentes en las respuestas para complementar los hallazgos financieros.

### 3.8 Consideraciones éticas

Durante todo el proceso de investigación, se aseguraron las siguientes consideraciones éticas:

- **Consentimiento Informado:** Se obtuvo el consentimiento de los participantes, quienes fueron informados sobre los objetivos de la investigación y el uso de la información.
- **Confidencialidad:** Se garantizó la confidencialidad de los datos financieros y personales, omitiendo los nombres de las empresas y los individuos en el informe final.
- **Anonimato:** Las empresas fueron referenciadas con pseudónimos para proteger su identidad y mantener el anonimato.
- **Integridad de los Datos:** Se aseguró que los datos recolectados y presentados fueran veraces y no se manipularon para favorecer ninguna conclusión preconcebida.
- **Voluntariedad:** Se dejó claro a los participantes que su colaboración era completamente voluntaria y que podían retirarse del estudio en cualquier momento sin ninguna consecuencia negativa.

## Capítulo IV: Análisis e interpretación de resultados

Los datos que se muestra en el presente capítulo componen una serie de procedimientos resultantes del proceso descrito en el capítulo anterior, información que se obtuvo por medio de la utilización de técnicas de investigación mixta para obtener una comprensión más completa del tema.

Se utilizaron los instrumentos del cuestionario, la entrevista y el análisis documental, que fueron dirigidos a las empresas comercializadoras de vehículos automotores en El Salvador que participan en licitaciones a través de la Bolsa de Productos y Servicios.

### 4.1 Análisis de datos

#### 4.1.1 Resultados de encuesta a contadores

**Pregunta 1:** ¿Cuál es su rol y principales responsabilidades dentro del proceso de licitaciones en la empresa?

**Tabla 2**

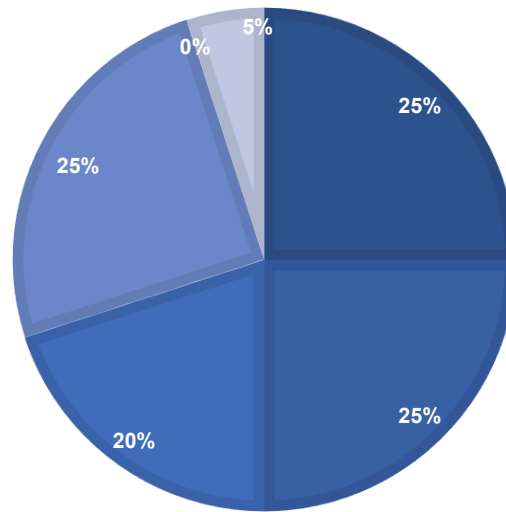
*Resultados Pregunta N°1*

<b>Alternativas</b>	<b>fr</b>	<b>%</b>
Elaboración de documentación financiera	5	25%
Verificación del cumplimiento legal y fiscal	5	25%
Gestión del flujo de caja	4	20%
Control y registro contable del proceso	5	25%
No participa directamente	0	0%
No respondió	1	5%
<b>Totales</b>	<b>20</b>	<b>100.0%</b>

## Gráfica 1

### Resultados Pregunta N°1

- Elaboración de documentación financiera
- Verificación del cumplimiento legal y fiscal
- Gestión del flujo de caja
- Control y registro contable del proceso
- No participa directamente
- No respondió



**Análisis:** Los contadores consideran en un 25% por igual que la elaboración de documentación financiera, la verificación del cumplimiento legal y fiscal y el control y registro contable del proceso son sus principales responsabilidades dentro del proceso de licitaciones. Con un 20% que también es muy representativo está la gestión del flujo de caja. No se obtuvo respuesta en un 5%.

**Interpretación:** Todo el tema del resguardo documental como el fiel cumplimiento a la normativa legal y fiscal son considerados los principales ejes de los roles del contador dentro del proceso de licitaciones.

**Pregunta 2:** ¿Conoce qué es y cómo funciona el mecanismo de la bolsa de productos y servicios BOLPROS en las ofertas del sector gobierno?

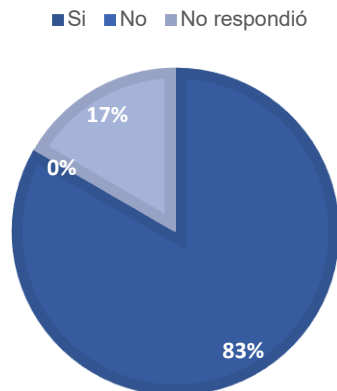
**Tabla 3**

*Resultados Pregunta N°2*

Alternativas	fr	%
Si	5	83%
No	0	0%
No respondió	1	17%
<b>Totales</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 2**

*Resultados Pregunta N°2*



**Análisis:** Alto nivel de conocimiento sobre el mecanismo de BOLPROS (83%), este resultado refleja que la mayoría de contadores de las empresas participantes tienen claridad sobre qué es y cómo funciona la Bolsa de Productos y Servicios (BOLPROS) en las licitaciones del sector gobierno. Esto podría ser consecuencia de experiencias previas, capacitaciones internas o asesoría de corredores de bolsa. Un alto nivel de conocimiento favorece la correcta preparación de ofertas y el cumplimiento de requisitos. El 17% no respondió, lo cual podría deberse a falta de conocimientos o desinterés por el tema.

**Interpretación:** Alto nivel de conocimiento de los encuestados sobre el mecanismo de BOLPROS.

**Pregunta 3:** Cómo se involucra el departamento contable/financiero en el proceso de licitaciones de la empresa?

**Tabla 4**

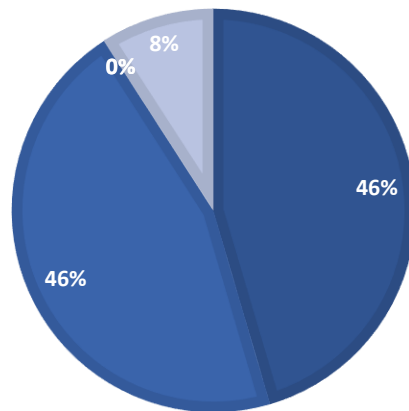
*Resultados Pregunta N°3*

<b>Alternativas</b>	<b>fr</b>	<b>%</b>
Elaborando estados financieros y documentación requerida	5	46%
Evaluando la viabilidad financiera de la licitación	5	46%
Gestionando garantías y fianzas	0	0%
No se involucra en el proceso	0	0%
No respondió	1	8%
<b>Totales</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 3**

*Resultados Pregunta N°3*

- Elaborando estados financieros y documentación requerida
- Evaluando la viabilidad financiera de la licitación
- Gestionando garantías y fianzas
- No se involucra en el proceso
- No respondió



**Análisis:** Participación del área contable principalmente en elaboración de estados financieros y evaluación de viabilidad cuentan con el 46% cada uno. El rol del departamento contable/financiero es clave, pues combina funciones operativas (preparación de documentos) con funciones estratégicas (evaluación de viabilidad). Esto sugiere que los contadores no limitan la labor contable a la contabilidad registral, sino que la involucra en análisis financieros que pueden determinar la decisión de participar o no en una licitación. El 8% restante no proporcionó información de su participación en el proceso.

**Interpretación:** El área contable participa principalmente en la preparación documental y en la evaluación de viabilidad financiera.

**Pregunta 4:** ¿Qué requisitos financieros facilita el departamento de contabilidad para participar en una licitación en El Salvador?

**Tabla 5**

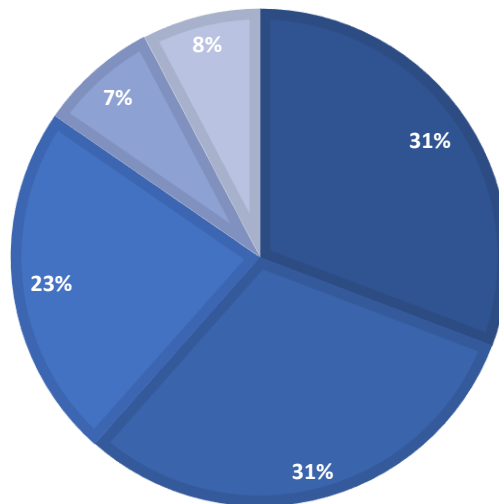
*Resultados Pregunta N°4*

<b>Alternativas</b>	<b>fr</b>	<b>%</b>
Estados financieros auditados.	4	31%
Solvencia fiscal y tributaria.	4	31%
Garantías económicas exigidas.	3	23%
No se proporciona ningún documento.	1	8%
No respondió	1	7%
<b>Totales</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 4**

*Resultados Pregunta N°4*

- Estados financieros auditados.
- Solvencia fiscal y tributaria.
- Garantías económicas exigidas.
- No se proporciona ningún documento.
- No respondió



**Análisis:** Los documentos más requeridos son los estados financieros auditados y solvencia fiscal con un 31% cada uno, estos documentos son críticos para demostrar capacidad financiera y cumplimiento tributario. La exigencia de auditorías externas fortalece la transparencia y credibilidad, mientras que la solvencia fiscal asegura que la empresa cumple con el marco legal vigente. Con un porcentaje altamente representativo del 23% se encuentran las garantías económicas exigidas lo cual respalda cualquier inconveniente de incumplimiento. El 8% detalla que no proporciona documentos y el 7% no emitió comentarios.

**Interpretación:** Los requerimientos documentales más comunes son estados financieros auditados, solvencias fiscales y garantías económicas.

**Pregunta 5:** ¿Qué impacto tiene la participación en licitaciones en la liquidez y estabilidad financiera de la empresa?

**Tabla 6**

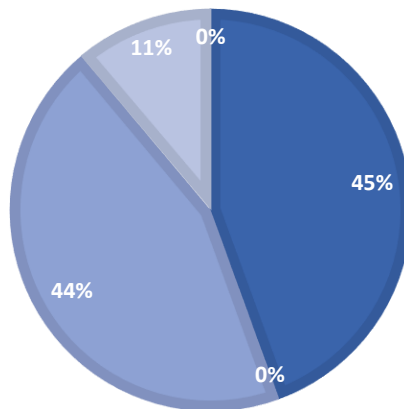
*Resultados Pregunta N°5*

<b>Alternativas</b>	<b>fr</b>	<b>%</b>
Aumenta la liquidez y mejora la estabilidad financiera	0	0%
Puede generar problemas de liquidez si no se manejan bien los flujos de caja	4	45%
No afecta significativamente la liquidez ni la estabilidad	0	0%
Depende del tipo y monto de la licitación	4	44%
No respondió	1	11%
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 5**

*Resultados Pregunta N°5*

- Aumenta la liquidez y mejora la estabilidad financiera
- Puede generar problemas de liquidez si no se manejan bien los flujos de caja
- No afecta significativamente la liquidez ni la estabilidad
- Depende del tipo y monto de la licitación
- No respondió



**Análisis:** De acuerdo con los contadores, la participación en licitaciones puede generar problemas de liquidez si no se manejan bien los flujos de caja (45%), esto indica una preocupación recurrente, así como también con un 44% mencionan que depende del tipo y monto de la licitación.

Aunque licitar puede representar oportunidades de ingresos, también puede tensionar la liquidez debido a plazos largos de pago o desembolsos iniciales elevados. El hallazgo subraya la necesidad de una gestión financiera preventiva para evitar crisis de caja. El 11% no emitió opinión de lo consultado.

**Interpretación:** El impacto percibido es variable, pero existe preocupación por la gestión de flujos de efectivo.

**Pregunta 6:** ¿Qué opciones de financiamiento se consideran para proyectos de licitación de gran envergadura?

**Tabla 7**

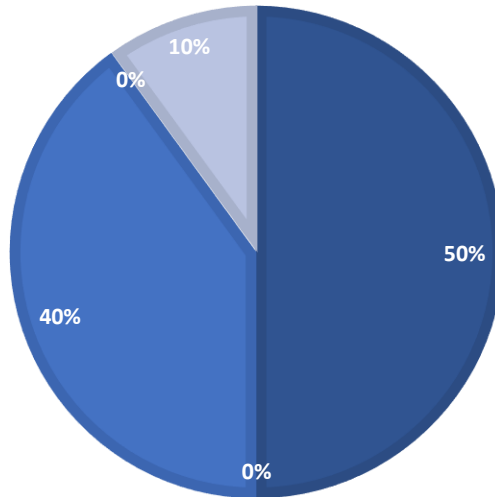
*Resultados Pregunta N°6*

<b>Alternativas</b>	<b>fr</b>	<b>%</b>
Préstamos bancarios a corto plazo	5	50%
Préstamos bancarios a largo plazo	0	0%
Inversiones de capital.	4	40%
No se consideran financiamiento.	0	0%
No respondió	1	10%
<b>Totales</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 6**

*Resultados Pregunta N°6*

■ Préstamos bancarios a corto plazo ■ Préstamos bancarios a largo plazo  
 ■ Inversiones de capital. ■ No se consideran financiamiento.  
 ■ No respondió



**Análisis:** Predomina el uso de préstamos bancarios a corto plazo como financiamiento (50%) así como inversiones de capital (40%). La principal respuesta indica que hay alta dependencia del crédito bancario inmediato, los contadores expresan que las empresas necesitan liquidez rápida para cubrir los costos de licitación y ejecución de contratos. Sin embargo, esta práctica puede aumentar el riesgo financiero por las altas tasas de interés asociadas a este tipo de financiamiento. No se obtuvo respuesta del 10%.

**Interpretación:** Dependencia significativa del financiamiento bancario de corto plazo.

**Pregunta 7:** ¿Se realiza análisis de costos y elaboración de presupuesto para licitación?

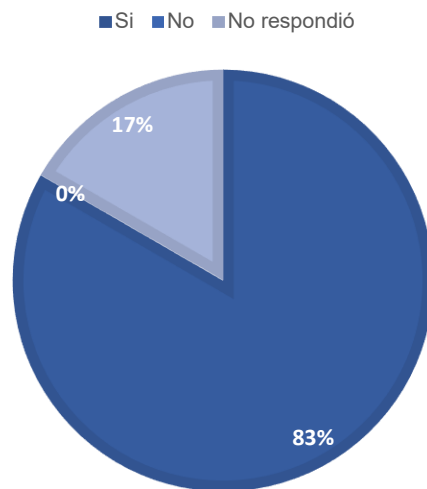
**Tabla 8**

*Resultados Pregunta N° 7*

Alternativas	fr	%
Si	5	83%
No	0	0%
No respondió	1	17%
<b>Totales</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 7**

*Resultados Pregunta N°7*



**Análisis:** El análisis de costos y elaboración de presupuesto se realiza en todos los casos en los cuales se obtuvo respuesta en un 83%, no se obtuvo respuesta en un 17%. La unanimidad en esta práctica indica que los contadores tienen presente que la preparación económica de la oferta es esencial para evitar pérdidas. Este resultado es positivo, ya que un cálculo lo más preciso de costos es una de las bases para la sostenibilidad financiera en procesos de licitación.

**Interpretación:** Práctica predominante entre los encuestados.

Para los contadores que optaron por la alternativa “Si”, el responsable de realizar dicho análisis se ve reflejado de la siguiente manera:

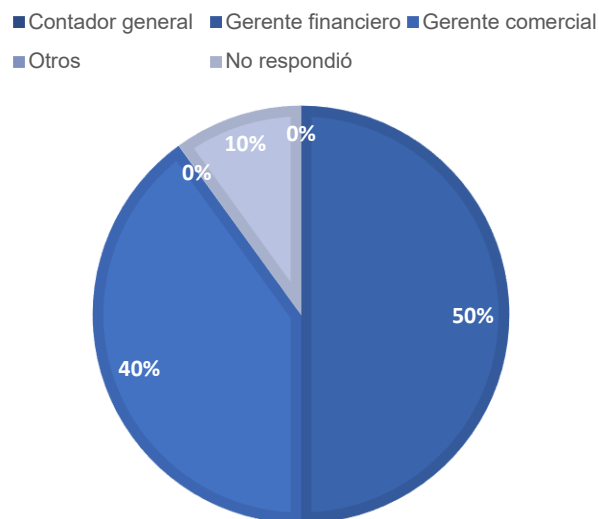
**Tabla 9**

*Resultados Pregunta N° 7, para los contadores que optaron por la alternativa “Si”*

Alternativas	fr	%
Contador general	0	0%
Gerente financiero	5	50%
Gerente comercial	4	40%
Otros	0	0%
No respondió	1	10%
<b>Totales</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 8**

*Resultados Pregunta N° 7, para los contadores que optaron por la alternativa “Si”*



**Análisis:** Los encuestados mencionan que la responsabilidad financiera recae principalmente en el gerente financiero en un 50% y en el gerente comercial en un 40%. Centralizar

la responsabilidad en perfiles especializados fortalece la toma de decisiones, ya que el gerente financiero maneja una visión integral de la situación económica de la empresa y el gerente comercial maneja las especificaciones técnicas de los productos con los que se participan en las licitaciones. Ambos resultados indican que existe una dependencia excesiva de una sola persona en el proceso.

**Interpretación:** La responsabilidad recae principalmente en la gerencia financiera.

**Pregunta 8:** ¿Qué herramientas utiliza la empresa para garantizar que los costos proyectados en una oferta sean realistas y rentables?

**Tabla 10**

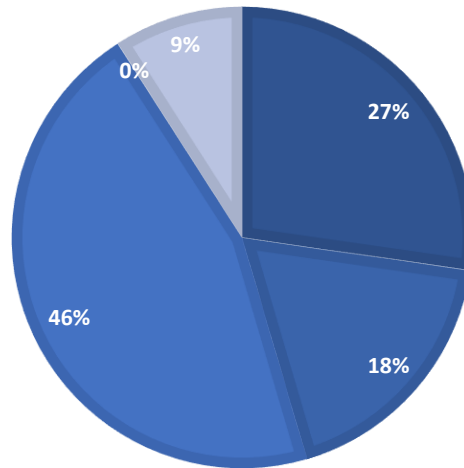
*Resultados Pregunta N° 8*

<b>Alternativas</b>	<b>fr</b>	<b>%</b>
Basar las proyecciones en datos	3	27%
Considerar el comportamiento del mercado	2	18%
Analizar los costos	5	46%
Utilizar herramientas de proyección financiera	0	0%
No respondió	1	9%
<b>Totales</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 9**

*Resultados Pregunta N° 8*

- Basar las proyecciones en datos
- Considerar el comportamiento del mercado
- Analizar los costos
- Utilizar herramientas de proyección financiera
- No respondió



**Análisis:** La herramienta más utilizada para garantizar costos realistas es el análisis de costos (46%), este enfoque permite detectar desviaciones y garantizar que los precios ofertados cubran los gastos y generen margen de utilidad. Su uso generalizado refleja un entendimiento técnico de la estructura de costos como pilar de la competitividad. El 27% utiliza como herramienta la proyección de datos y el 18% considera el comportamiento del mercado. El 9% no respondió.

**Interpretación:** La revisión y análisis de costos es la herramienta más utilizada.

**Pregunta 9:** ¿Cuáles son los principales riesgos financieros asociados a las licitaciones y como se gestionan?

**Tabla 11**

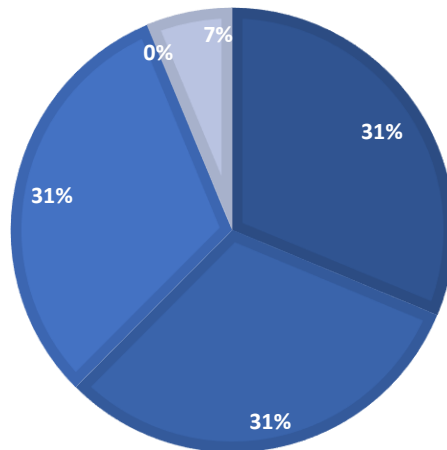
*Resultados Pregunta N° 9*

<b>Alternativas</b>	<b>fr</b>	<b>%</b>
Riesgo de impago por parte del contratante	5	31%
Problemas de flujo de caja por tiempos de pago extendidos	5	31%
Costos adicionales no previstos	5	31%
No hay riesgos financieros asociados a las licitaciones	0	0%
No respondió	1	7%
<b>Totales</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 10**

*Resultados Pregunta N° 9*

- Riesgo de impago por parte del contratante
- Problemas de flujo de caja por tiempos de pago extendidos
- Costos adicionales no previstos
- No hay riesgos financieros asociados a las licitaciones
- No respondió



**Análisis:** Los contadores mencionaron en un mismo porcentaje del 31% que los principales riesgos son el impago, problemas de flujo de caja y costos no previstos. Los riesgos financieros

percibidos están equilibrados, lo que indica que las empresas consideran múltiples amenazas de similar importancia. La gestión de estos riesgos requiere estrategias diversificadas como seguros de crédito, planificación de tesorería y provisiones para imprevistos. No se obtuvo respuesta en un 7%.

**Interpretación:** Los riesgos son diversos y percibidos de manera equilibrada.

**Pregunta 10:** Si ha trabajado con BOLPROS, identifica algún riesgo adicional en comparación con otros tipos de licitaciones.

**Tabla 12**

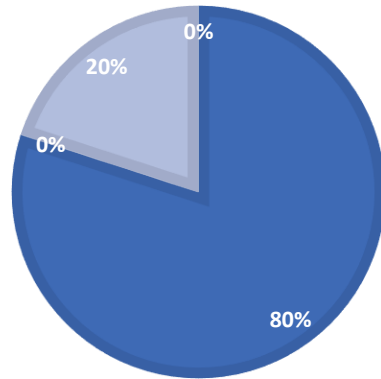
*Resultados Pregunta N° 10*

<b>Alternativas</b>	<b>fr</b>	<b>%</b>
Tiempos de pago son más largos	0	0%
Requisitos documentales son más exigentes	4	80%
Los riesgos son similares a otras licitaciones	0	0%
No respondió	1	20%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 11**

*Resultados Pregunta N° 10*

- Tiempos de pago son más largos
- Requisitos documentales son más exigentes
- Los riesgos son similares a otras licitaciones
- No respondió



**Análisis:** Para los contadores licitar con el gobierno a través de BOLPROS implica requisitos documentales exigentes en un 80%. Esto puede incrementar los costos administrativos y el tiempo de preparación de ofertas. El 20% restante no opinó por falta de interés o no ha trabajado con BOLPROS.

**Interpretación:** Se percibe que licitar con el gobierno a través de BOLPROS exige mayor carga documental.

**Pregunta 11:** ¿Cómo afecta el retraso en los pagos por parte del gobierno a la empresa?

**Tabla 13**

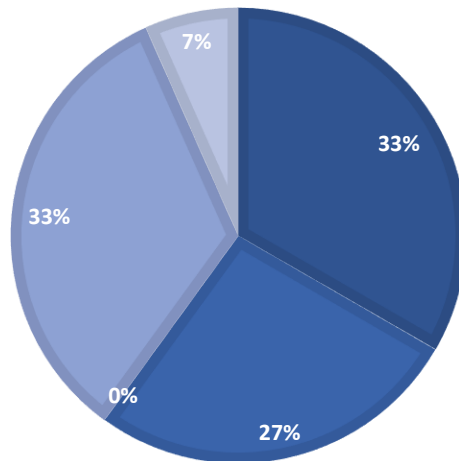
*Resultados Pregunta N° 11*

<b>Alternativas</b>	<b>fr</b>	<b>%</b>
Liquidez en la empresa	5	33%
Incremento de costo empresariales por pagos atrasados	4	27%
Confianza empresarial e inversión	0	0%
Deterioro de la cartera de cuentas por cobrar	5	33%
No respondió	1	7%
<b>Totales</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 12**

*Resultados Pregunta N° 11*

- Liquidez en la empresa
- Incremento de costo empresariales por pagos atrasados
- Confianza empresarial e inversión
- Deterioro de la cartera de cuentas por cobrar
- No respondió



**Análisis:** Para los contadores los retrasos en pagos afectan liquidez y cartera de cuentas por cobrar de la misma manera con un 33% cada uno, la coincidencia en ambos efectos muestra que

los atrasos impactan tanto en la disponibilidad inmediata de efectivo como en la calidad de los activos (cuentas por cobrar). El 27% hace referencia al incremento de costos empresariales por pagos atrasados generados siempre por el tema de la liquidez. Esto puede obligar a las empresas a buscar financiamiento para hacer frente a sus obligaciones y a asumir pérdidas por incobrabilidad.

**Interpretación:** Los retrasos afectan principalmente la liquidez y la calidad de la cartera de clientes.

**Pregunta 12:** ¿Qué tipos de garantías o fianzas financieras se requieren más para participar en una licitación?

**Tabla 14**

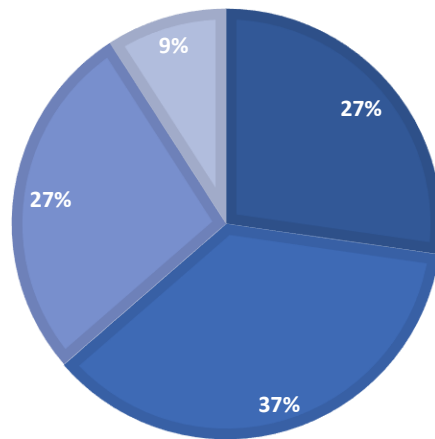
*Resultados Pregunta N° 12*

<b>Alternativas</b>	<b>fr</b>	<b>%</b>
Fianza de mantenimiento de oferta	3	27%
Fianza de fiel cumplimiento	4	37%
Fianza de buena calidad	3	27%
No respondió	1	9%
<b>Totales</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 13**

*Resultados Pregunta N° 12*

■ Fianza de mantenimiento de oferta ■ Fianza de fiel cumplimiento  
 ■ Fianza de buena calidad ■ No respondió



**Análisis:** Los contadores expresan que la fianza de fiel cumplimiento es la garantía más solicitada con un 37%. Esta garantía asegura que el proveedor cumplirá con las obligaciones contractuales. Su predominio indica que las instituciones públicas priorizan la seguridad de ejecución del contrato sobre otros aspectos como la calidad o el mantenimiento de la oferta, las dos anteriores opciones alcanzaron un 27% cada una. El 9% no emitió respuesta.

**Interpretación:** Fianza de fiel cumplimiento es el requisito más frecuente.

**Pregunta 13:** ¿Utiliza estrategias financieras la empresa para mejorar su competitividad en los procesos de licitación?

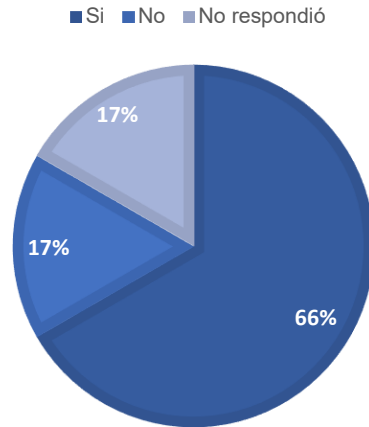
**Tabla 15**

*Resultados Pregunta N° 13*

Alternativas	fr	%
Si	4	66%
No	1	17%
No respondió	1	17%
<b>Totales</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

## Gráfica 14

### Resultados Pregunta N° 13



**Análisis:** Alta adopción de estrategias financieras para mejorar competitividad (66%)  
La mayoría de las empresas implementa medidas para optimizar su posición competitiva, lo que sugiere un entorno de licitación dinámico y competitivo en el que no basta con cumplir requisitos, sino que es necesario optimizar recursos. De manera individual tanto no proporcionar respuesta como no utilizar estrategias financieras alcanzó un 17%.

**Interpretación:** Alta adopción de estrategias financieras competitivas.

Para lo contadores que optaron por la alternativa “Si”, las alternativas son las siguientes:

### Tabla 16

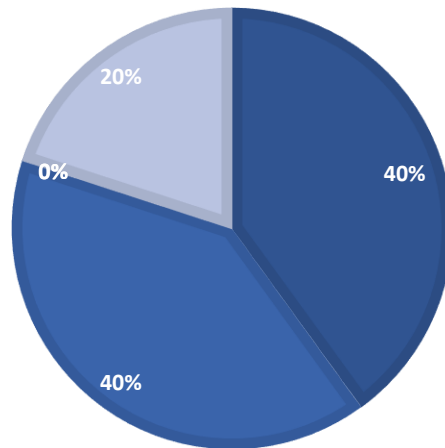
Resultados Pregunta N° 13, para lo contadores que optaron por la alternativa “Si”

Alternativas	fr	%
Reducir costos y gastos	2	40%
Basarse en el capital de trabajo, el financiamiento y la gestión del efectivo	2	40%
Retrasar las cuentas por pagar	0	0%
Otros	0	0%
No respondió	1	20%
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>100.0%</b>

## Gráfica 15

*Resultados Pregunta N° 13, para lo contadores que optaron por la alternativa “Si”*

- Reducir costos y gastos
- Basarse en el capital de trabajo, el financiamiento y la gestión del efectivo
- Retrasar las cuentas por pagar
- Otros
- No respondió



**Análisis:** Las estrategias más utilizadas son reducir costos y basarse en capital de trabajo con 40% cada una, la combinación de reducción de costos con optimización del capital y financiamiento accesible muestra un enfoque balanceado entre austeridad y aprovechamiento de recursos disponibles. Esto apunta a una gestión estratégica orientada a la eficiencia. El 20% no respondió.

**Interpretación:** Las empresas combinan reducción de gastos con optimización del financiamiento.

### 4.1.1.1 Análisis completo de la encuesta de contadores.

Los contadores de las empresas involucradas manifestaron lo siguiente:

## **Preparación de estados financieros**

Madurez técnica en la preparación económica: La práctica de elaborar estados financieros y documentación y de evaluar la viabilidad financiera aparece como el núcleo del rol contable. Además, el análisis de costos y la elaboración de presupuesto es general. En conjunto, esto sugiere procesos internos estandarizados para costear, presupuestar y sustentar la oferta.

Los documentos más frecuentes como los estados financieros auditados y solvencias fiscales marcan el mínimo de calidad y cumplimiento. Esto empuja a las empresas a mantener información financiera depurada y trazable, elevando la transparencia.

La gerencia financiera concentra la responsabilidad principal, lo que aporta coherencia decisional, aunque con riesgo de dependencia en un solo tomador de decisiones. La herramienta predominante para asegurar precios realistas sigue siendo el análisis de costos, confirmando que el control de costos es el pilar para ofertar sosteniblemente.

## **Proceso de licitación**

Un alto nivel de conocimiento del funcionamiento de BOLPROS facilita la preparación de ofertas y reduce errores procedimentales. Esto apunta a capacidades acumuladas por experiencia o capacitación.

La percepción de requisitos documentales más exigentes al licitar con el gobierno implica mayores costos administrativos y tiempos de preparación. A la vez, la fianza de fiel cumplimiento como garantía más solicitada revela un énfasis del comprador público en la ejecución contractual y la mitigación de incumplimientos.

Estrategia competitiva: La alta adopción de estrategias financieras y el foco en reducir costos y apoyarse en capital de trabajo/financiamiento reflejan que la competitividad no se limita a cumplir requisitos sino a optimizar estructura de costos y condiciones económicas de la oferta.

### **Riesgo en la participación en las licitaciones**

Riesgo de liquidez operativo, la participación puede complicar la liquidez si los flujos de caja no se gestionan bien. Esto opera como riesgo transversal: afecta la capacidad de cumplir, negociar y sostener operaciones mientras llega el cobro.

Tríada de riesgos críticos: Impago, problemas de flujo de caja y costos no previstos aparecen con peso similar. La gestión efectiva requiere combinar: políticas de crédito y garantías, planeación de tesorería y provisiones/contingencias para imprevistos.

Efecto de la morosidad pública, los retrasos de pago inciden tanto en la liquidez como en el deterioro de cuentas por cobrar. En términos prácticos, esto fuerza a considerar financiamiento puente, mayores descuentos por pronto pago de proveedor.

### **Uso de financiamiento**

El préstamo bancario de corto plazo es la fuente más común. Es funcional para necesidades inmediatas (garantías, inventario, ejecución), pero encarece el costo financiero y eleva la exposición a tasas.

Eficiencia como defensa financiera, las estrategias favoritas reducir costos y apoyarse en capital de trabajo/financiamiento buscan amortiguar ese costo financiero. Bien ejecutadas, permiten ofertas más competitivas sin comprometer solvencia.

Coherencia entre riesgo y estructura financiera, la combinación de riesgos de flujo de caja y uso intensivo de crédito de corto plazo exige disciplina de tesorería como calendarios de cobro/pago, líneas preaprobadas, métricas de cobertura y cláusulas contractuales que mitiguen atrasos.

#### 4.1.2 Resultados encuesta a Encargados de Licitaciones

**Pregunta 1:** ¿Cuál es su rol y principales responsabilidades dentro del proceso de licitaciones en la empresa?

**Tabla 17**

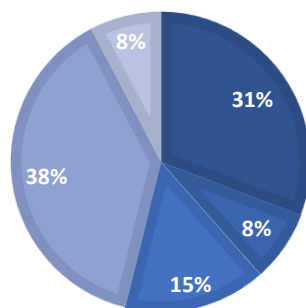
*Resultados Pregunta N° 1*

Alternativas	fr	%
Elaboración y presentación de ofertas.	4	31%
Análisis financiero y viabilidad de la licitación.	1	8%
Revisión legal y cumplimiento normativo.	2	15%
Gestión y seguimiento de contratos adjudicados.	5	38%
No respondió	1	8%
<b>Totales</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 16**

*Resultados Pregunta N° 1*

- Elaboración y presentación de ofertas.
- Análisis financiero y viabilidad de la licitación.
- Revisión legal y cumplimiento normativo.
- Gestión y seguimiento de contratos adjudicados.
- No respondió



**Análisis:** La alternativa Gestión y seguimiento de contratos adjudicados obtuvo 38%, siendo la de mayor peso, lo que evidencia que la mayor atención está puesta en la fase post adjudicación. Elaboración y presentación de ofertas obtuvo 30.8%, lo que indica que es una práctica central y muy valorada en el proceso. La alternativa Revisión legal y cumplimiento normativo llegó a 15.4%, lo que refleja una relevancia intermedia, vinculada al aseguramiento del cumplimiento normativo. La alternativa Análisis financiero y viabilidad de la licitación alcanzó 7.7%, mostrando que es un rol secundario y que tiene baja representación para los encargados de licitación. No se obtuvo respuesta en un 7.7%, lo que sugiere cierta falta de claridad o desinterés de algunos participantes.

**Interpretación:** la responsabilidad principal de los encargados de licitación se centra en el seguimiento de contratos adjudicados, lo que indica una orientación hacia la gestión posterior a la adjudicación. Sin embargo, la elaboración de ofertas también resulta clave, reflejando el carácter estratégico de preparar propuestas competitivas.

**Pregunta 2:** ¿Cuáles son los principales tipos de licitaciones en las que participa la empresa?

**Tabla 18**

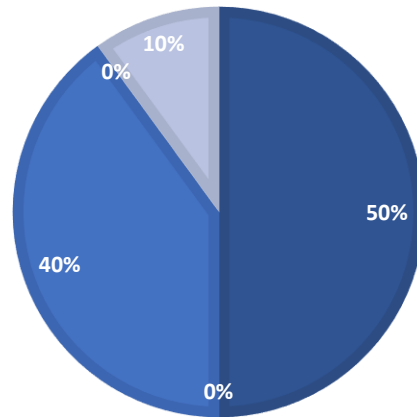
*Resultados Pregunta N° 2*

<b>Alternativas</b>	<b>fr</b>	<b>%</b>
Licitaciones públicas nacionales.	5	50%
Licitaciones internacionales.	0	0%
Licitaciones bajo el mecanismo de BOLPROS.	4	40%
Otros	0	0%
No respondió	1	10%
<b>Totales</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

## Gráfica 17

### Resultados Pregunta N° 2

- Licitaciones públicas nacionales.
- Licitaciones internacionales.
- Licitaciones bajo el mecanismo de BOLPROS.
- Otros
- No respondió



**Análisis:** Las licitaciones públicas nacionales con un 50.0% son las predominantes en la muestra. Seguidas con gran relevancia por licitaciones bajo BOLPROS con un 40.0%. No se obtuvo respuesta del 10.0%

**Interpretación:** La mayoría participa en licitaciones nacionales y en BOLPROS, evidenciando una orientación al mercado local y al mecanismo bursátil de contratación. La ausencia en internacionales refleja barreras de expansión.

**Pregunta 3:** ¿Conoce qué es y cómo funciona el mecanismo de la bolsa de productos y servicios BOLPROS en las ofertas del sector gobierno?

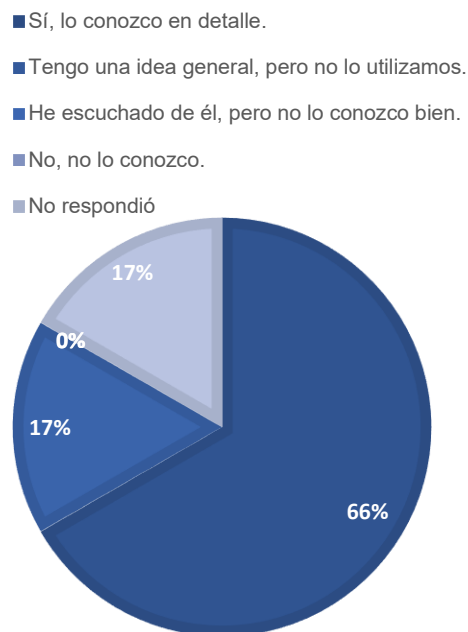
**Tabla 19**

*Resultados Pregunta N°3*

<b>Alternativas</b>	<b>fr</b>	<b>%</b>
Sí, lo conozco en detalle.	4	66%
Tengo una idea general, pero no lo utilizamos.	1	17%
He escuchado de él, pero no lo conozco bien.	0	0%
No, no lo conozco.	0	0%
No respondió	1	17%
<b>Totales</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 18**

*Resultados Pregunta N° 3*



**Análisis:** El 66% indica que lo conocen a detalle lo que refleja un conocimiento extendido. Tener una idea general, pero no utilizarlo se encuentra en un 17%, mismo porcentaje sin respuesta.

**Interpretación:** La gran mayoría está familiarizada con BOLPROS, aunque un 34% no lo utiliza.

**Pregunta 4:** ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para estar al tanto de las oportunidades de licitación a las cuales participar?

**Tabla 20**

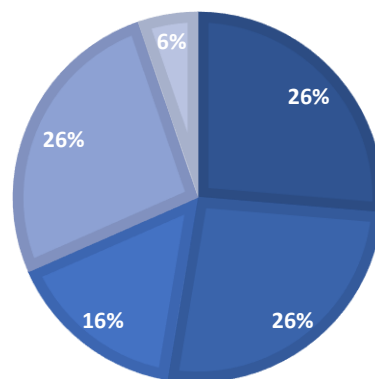
*Resultados Pregunta N°4*

Alternativas	fr	%
Plataformas electrónicas de contratación pública	5	26%
Redes de contactos y alianzas estratégicas	5	26%
Consultorías especializadas en licitaciones	3	16%
Búsqueda manual en boletines oficiales, periódicos	5	26%
No respondió	1	6%
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 19**

*Resultados Pregunta N° 4*

- Plataformas electrónicas de contratación pública
- Redes de contactos y alianzas estratégicas
- Consultorías especializadas en licitaciones
- Búsqueda manual en boletines oficiales, periódicos
- No respondió



**Análisis:** Las plataformas más utilizadas para enterarse de las licitaciones disponibles son las electrónicas de contratación pública oficiales de gobierno, redes de contacto o asociaciones empresariales y la búsqueda manual en boletines oficiales las tres opciones alcanzaron el 26% cada una. El 16 % lo hace a través de consultorías especializadas en licitaciones, solamente el 6% no proporcionó respuesta.

**Interpretación:** Predomina el uso de canales formales como plataformas oficiales, aunque las redes empresariales tienen cierta importancia.

**Pregunta 5:** ¿Cuáles son los principales desafíos o retos al participar en una licitación?

**Tabla 21**

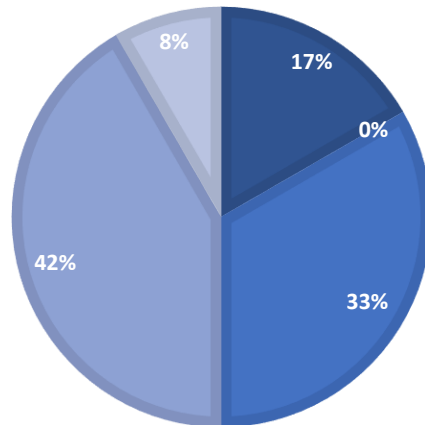
*Resultados Pregunta N°5*

<b>Alternativas</b>	<b>fr</b>	<b>%</b>
Competencia con grandes empresas	2	17%
Complejidad en la documentación requerida	0	0%
Plazos ajustados para la preparación de ofertas	4	33%
Condiciones de pago y financiamiento del proyecto	5	42%
No respondió	1	8%
<b>Totales</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 20**

*Resultados Pregunta N°5*

- Competencia con grandes empresas
- Complejidad en la documentación requerida
- Plazos ajustados para la preparación de ofertas
- Condiciones de pago y financiamiento del proyecto
- No respondió



**Análisis:** La principal dificultad son las condiciones de pago y financiamiento del proyecto con un 42%, seguido por plazos ajustados para la preparación de ofertas con un 33%. Un 17% considera un desafío la competencia con grandes empresas, el 8% no respondió.

**Interpretación:** El reto central es cumplir con los requisitos legales y técnicos, así como del financiamiento de los proyectos. La competencia aparece como dificultad secundaria.

**Pregunta 6:** ¿Qué criterios considera más importantes para evaluar si es viable participar en una licitación?

## Tabla 22

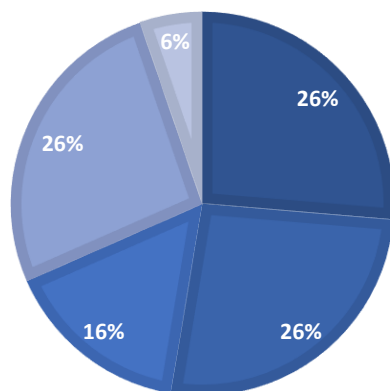
*Resultados Pregunta N°6*

Alternativas	fr	%
Rentabilidad del proyecto	5	26%
Requisitos técnicos y administrativos exigidos	5	26%
Experiencia previa en proyectos similares	3	16%
Capacidad operativa y financiera de la empresa	5	26%
No respondió	1	6%
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

## Gráfica 21

### Resultados Pregunta N°6

- Rentabilidad del proyecto
- Requisitos técnicos y administrativos exigidos
- Experiencia previa en proyectos similares
- Capacidad operativa y financiera de la empresa
- No respondió



**Análisis:** Los encargados de licitaciones consideran en igual proporción, en un 26% como factores decisivos la rentabilidad del proyecto, la capacidad operativa y financiera de la empresa y los requisitos técnicos y administrativos exigidos. Quedando en un 16% la experiencia previa en proyectos similares para determinar si se participa en las licitaciones.

**Interpretación:** El tema de la rentabilidad, requisitos y la capacidad operativa y financiera son los factores más relevantes.

**Pregunta 7:** ¿Cómo se asegura la empresa de poder cumplir con los plazos y requisitos establecidos en la licitación?

**Tabla 23**

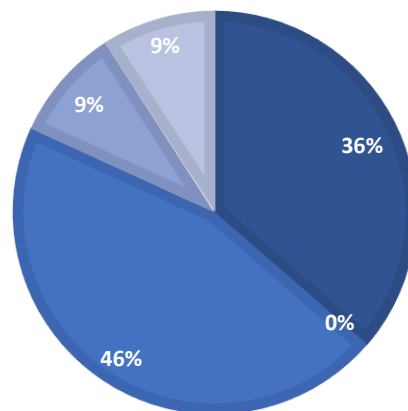
*Resultados Pregunta N°7*

Alternativas	fr	%
Planificación detallada de actividades y tiempos	4	36%
Asignación de recursos específicos para el proyecto	0	0%
Seguimiento y control interno del cumplimiento	5	46%
Subcontratación de servicios cuando es necesario	1	9%
No respondió	1	9%
<b>Totales</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 22**

*Resultados Pregunta N° 7*

- Planificación detallada de actividades y tiempos
- Asignación de recursos específicos para el proyecto
- Seguimiento y control interno del cumplimiento
- Subcontratación de servicios cuando es necesario
- No respondió



**Análisis:** El seguimiento y control interno del cumplimiento con un 46% es la estrategia más frecuente, seguida en un 36% por la planificación detallada de actividades y tiempos. Subcontratación de servicios cuando es necesario obtuvo un 9%, mismo porcentaje que no respondió.

**Interpretación:** La mayoría recurre a la asignación de recursos y la supervisión, reflejando la importancia de la gestión del tiempo. La planificación detallada de actividades y tiempos son medidas de apoyo, lo que evidencia un enfoque combinado de prevención y control.

**Pregunta 8:** ¿Cuál es el proceso interno de preparación de una oferta de licitación en la empresa?

**Tabla 24**

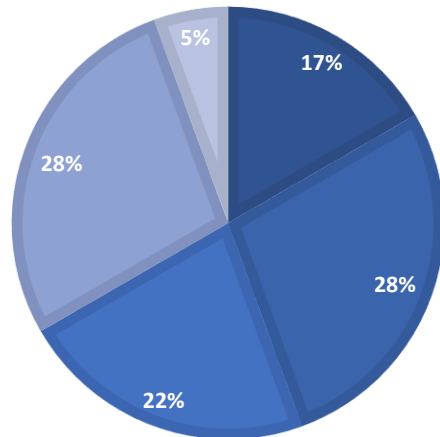
*Resultados Pregunta N°8*

<b>Alternativas</b>	<b>fr</b>	<b>%</b>
Seguimiento y control interno del cumplimiento	3	17%
Planificación detallada de actividades y tiempos	5	28%
Coordinación interdepartamental y asignación de recursos	4	22%
Uso de herramientas digitales y checklist de cumplimiento	5	28%
No respondió	1	5%
<b>Totales</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 23**

*Resultados Pregunta N°8*

- Seguimiento y control interno del cumplimiento
- Planificación detallada de actividades y tiempos
- Coordinación interdepartamental y asignación de recursos
- Uso de herramientas digitales y checklist de cumplimiento
- No respondió



**Análisis:** Predomina la planificación detallada de actividades y tiempos, así como el uso de herramientas digitales y checklist de cumplimiento ambas con un 28%, la coordinación entre departamentos tiene un peso del 22%, continúa el seguimiento y control interno del cumplimiento con un 17%, el 5% no respondió.

**Interpretación:** Las empresas privilegian la disciplina operativa, control y planificación por encima de respuestas reactivas, esto sugiere procesos relativamente formalizados.

**Pregunta 9:** ¿Qué criterios considera que son los más importantes al preparar una oferta para una licitación?

## Tabla 25

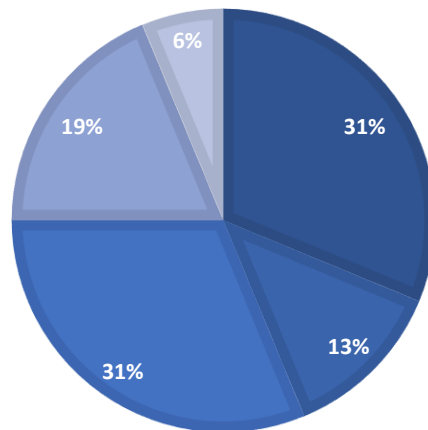
*Resultados Pregunta N°9*

<b>Alternativas</b>	<b>fr</b>	<b>%</b>
Ajuste a los requerimientos de las bases	5	31%
Competitividad en términos de costos y precios	2	13%
Calidad y diferenciación de la propuesta	5	31%
Cumplimiento normativo y documental	3	19%
No respondió	1	6%
<b>Totales</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

## Gráfica 24

### Resultados Pregunta N°9

- Ajuste a los requerimientos de las bases
- Competitividad en términos de costos y precios
- Calidad y diferenciación de la propuesta
- Cumplimiento normativo y documental
- No respondió



**Análisis:** Ajuste a los requerimientos de las bases y la calidad y diferenciación de la propuesta ambas con el 31% como criterios predominantes. Como importancia intermedia con un 19% se encuentra el cumplimiento normativo y documental. El 13% considera la competitividad en términos de costos y precios como criterio importante, el 6% no emitió respuesta.

**Interpretación:** La preparación de ofertas está fuertemente influenciada por la calidad y diferenciación de la propuesta, aunque los aspectos legales y técnicos siguen siendo determinantes. Esto refleja la necesidad de un balance entre calidad, costo y cumplimiento normativo.

**Pregunta 10:** Si ha trabajado con BOLPROS, identifica algún proceso adicional en la preparación de la documentación de participación en comparación con otros tipos de licitaciones.

**Tabla 26**

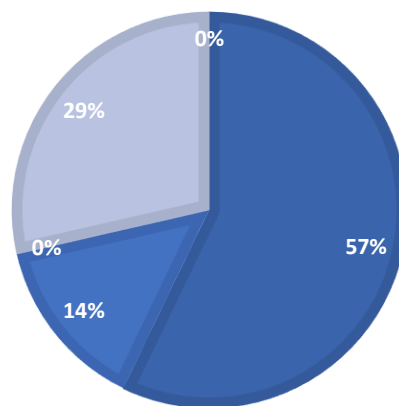
*Resultados Pregunta N°10*

<b>Alternativas</b>	<b>fr</b>	<b>%</b>
Mayor cantidad de requisitos administrativos	0	0%
Proceso más ágil y simplificado	4	57%
Exigencia de garantías específicas	1	14%
No he trabajado con BOLPROS	0	0%
No respondió	2	29%
<b>Totales</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 25**

*Resultados Pregunta N°10*

- Mayor cantidad de requisitos administrativos
- Proceso más ágil y simplificado
- Exigencia de garantías específicas
- No he trabajado con BOLPROS
- No respondió



**Análisis:** El 57% de los encargados de licitación consideran que son procesos más ágiles y simplificados. Sin embargo, el 14% opina que hay exigencias de garantías más específicas, un porcentaje alto del 29% no opinó.

**Interpretación:** La gran mayoría percibe que los procesos son más ágiles, principalmente en la documentación, lo que sugiere menor burocracia. Sin embargo, más de un cuarto no percibe diferencias, indicando heterogeneidad en la experiencia.

**Pregunta 11:** Dentro de la empresa además de su persona, ¿qué otros puestos intervienen en el proceso de licitación?

**Tabla 27**

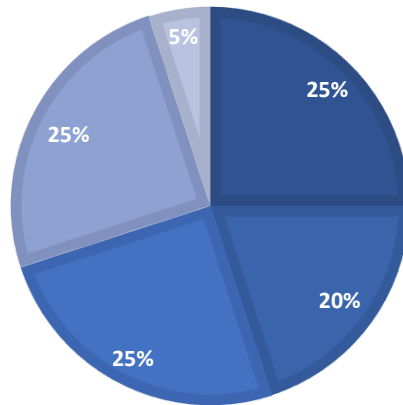
*Resultados Pregunta N°11*

<b>Alternativas</b>	<b>fr</b>	<b>%</b>
Departamento financiero/contable	5	25%
Departamento legal	4	20%
Área comercial	5	25%
Dirección o gerencia general	5	25%
No respondió	1	5%
<b>Totales</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 26**

*Resultados Pregunta N°11*

■ Departamento financiero/contable ■ Departamento legal  
 ■ Área comercial ■ Dirección o gerencia general  
 ■ No respondió



**Análisis:** Se observa que el 25% en igual porcentaje los puestos que mayor participación que tienen dentro del proceso de licitación son el departamento contable/financiero, el área comercial y la Gerencia general, incorporando en un 20% al área legal, solamente el 5% de la muestra no respondió.

**Interpretación:** La participación es multidisciplinaria, destacando gerencia, finanzas y legal. Esto refleja que el proceso de licitación requiere un trabajo colaborativo interdepartamental.

**Pregunta 12:** ¿Qué estrategias utiliza la empresa para incrementar las posibilidades de ganar una licitación?

## Tabla 28

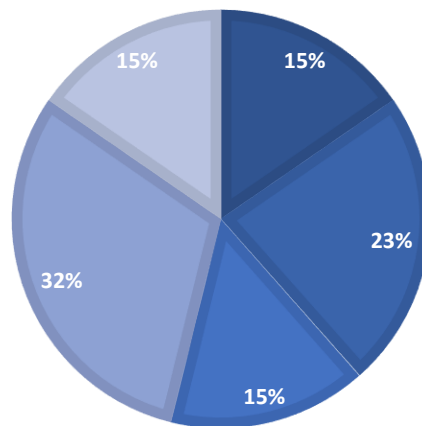
*Resultados Pregunta N°12*

Alternativas	fr	%
Ofertas competitivas con precios ajustados	2	15%
Mejora en la presentación y calidad de las propuestas	3	23%
Alianzas estratégicas con otros proveedores	2	15%
Análisis previo de la competencia y condiciones del mercado	4	32%
No respondió	2	15%
<b>Totales</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

## Gráfica 27

### Resultados Pregunta N°12

- Ofertas competitivas con precios ajustados
- Mejora en la presentación y calidad de las propuestas
- Alianzas estratégicas con otros proveedores
- Análisis previo de la competencia y condiciones del mercado
- No respondió



**Análisis:** La estrategia central es el análisis previo de la competencia y condiciones del mercado con un 32%, seguido con un 23% la mejora en la presentación y calidad de las propuestas, con un 15% por cada opción se encuentra la estrategia de ofertas competitivas con precios ajustados, las alianzas estratégicas con otros proveedores y los que no respondieron.

**Interpretación:** La estrategia dominante es el análisis previo de la competencia y condiciones del mercado, aunque también se valora la calidad técnica. Las alianzas aparecen en menor medida, indicando que no es una práctica común pero sí potencialmente útil.

**Pregunta 13:** ¿Cómo maneja la empresa los riesgos legales y administrativos asociados a una licitación que ya fue ganada y no se ha podido cumplir con plazo, o algún requisito de los que fueron pactados?

**Tabla 29**

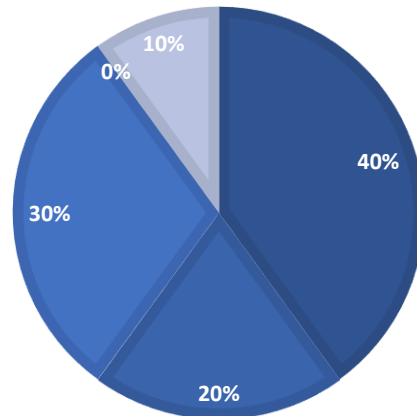
*Resultados Pregunta N°13*

<b>Alternativas</b>	<b>fr</b>	<b>%</b>
Negociación de plazos o condiciones con la entidad contratante	4	40%
Implementación de planes de contingencia	2	20%
Asesoramiento legal y cumplimiento de cláusulas contractuales	3	30%
Búsqueda de financiamiento o apoyo externo	0	0%
No respondió	1	10%
<b>Totales</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 28**

*Resultados Pregunta N°13*

- Negociación de plazos o condiciones con la entidad contratante
- Implementación de planes de contingencia
- Asesoramiento legal y cumplimiento de cláusulas contractuales
- Búsqueda de financiamiento o apoyo externo
- No respondió



**Análisis:** para los encargados de licitación la empresa maneja los riesgos legales por incumplimiento principalmente con la negociación de plazos o condiciones con la entidad contratante en un 40%, seguido con un 30% por asesoramiento legal y cumplimiento de cláusulas contractuales, el 20% implementa planes de contingencia, el 10% no respondió.

**Interpretación:** Las empresas priorizan asesoría legal y fortalecimiento interno para mitigar riesgos. Esto refleja una estrategia equilibrada entre prevención jurídica y gestión administrativa.

**Pregunta 14:** ¿Qué medidas toma la empresa para garantizar la transparencia y la ética en los procesos de licitación?

**Tabla 30**

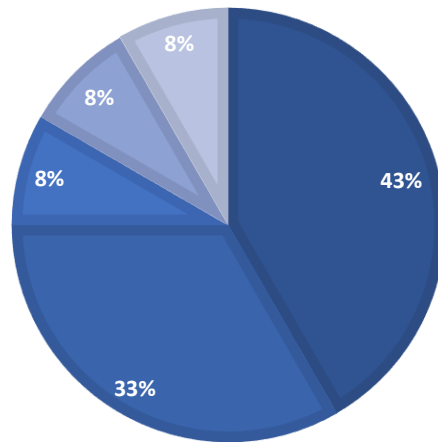
*Resultados Pregunta N°14*

Alternativas	fr	%
Cumplimiento estricto de normativas anticorrupción	5	43%
Capacitación interna sobre buenas prácticas de contratación	4	33%
Auditorías internas de los procesos de licitación	1	8%
Uso de tecnología para la trazabilidad de procesos	1	8%
No respondió	1	8%
<b>Totales</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

## Gráfica 28

### Resultados Pregunta N°14

- Cumplimiento estricto de normativas anticorrupción
- Capacitación interna sobre buenas prácticas de contratación
- Auditorías internas de los procesos de licitación
- Uso de tecnología para la trazabilidad de procesos
- No respondió



**Análisis:** El cumplimiento estricto de normativas anticorrupción es la medida más adoptada en un 43%, como práctica secundaria con el 33% la capacitación interna sobre buenas prácticas de contratación, las restantes opciones alcanzaron cada uno el 8%

**Interpretación:** La principal medida es el cumplimiento legal, seguido por políticas internas y capacitación. Esto muestra un enfoque formal, aunque con espacios de mejora en la formación del personal para fortalecer la cultura ética.

#### **4.1.2.1 Análisis Completo de la Encuesta de Encargados de Licitaciones.**

Los encargados de licitaciones de las empresas involucradas manifestaron lo siguiente:

##### **a) Estrategia y competitividad de la oferta**

Las empresas valoran principalmente la rentabilidad esperada y el nivel de exigencias técnicas y administrativas al momento de decidir si participan en una licitación. Esto muestra que el proceso no se aborda únicamente desde el costo, sino también desde la viabilidad de cumplimiento.

Al preparar las ofertas, los factores más recurrentes son el ajuste a las bases de licitación y la calidad o diferenciación técnica de la propuesta. Esto refleja que la competitividad está definida por dos componentes el cumplimiento riguroso de requisitos formales y la capacidad de demostrar valor agregado en la propuesta técnica.

Las estrategias que las empresas implementan para incrementar sus posibilidades de éxito se relacionan con la inteligencia de mercado (análisis de la competencia y de las condiciones) y con el fortalecimiento de la calidad y presentación de las propuestas. Esto sugiere que la competitividad se fundamenta tanto en el conocimiento del entorno como en la mejora de la propia oferta.

Por otra parte, la participación se concentra en licitaciones nacionales y en aquellas canalizadas a través de BOLPROS, evidenciando un enfoque en el mercado local y en un mecanismo institucional que ofrece mayor formalidad y acceso a procesos de contratación pública.

#### **b) Gobernanza, cumplimiento y transparencia.**

La gobernanza aparece como un eje transversal. Para garantizar transparencia y ética, las empresas priorizan el cumplimiento estricto de normativas anticorrupción, lo que refleja una cultura de apego a las reglas. A esto se suman políticas internas de buenas prácticas y la capacitación al personal, lo cual refuerza la institucionalidad y la conciencia ética.

En el manejo de riesgos tras adjudicaciones, las empresas combinan dos mecanismos, por un lado, asesoramiento legal especializado que permite anticipar y mitigar contingencias contractuales; por otro, la renegociación de plazos y condiciones, como medida correctiva ante dificultades imprevistas.

El criterio de ajustarse a los requerimientos de las bases se convierte también en un componente de cumplimiento, ya que es condición para que la propuesta sea admitida. De igual forma, el conocimiento generalizado de BOLPROS indica que existe un entendimiento sólido de las reglas y particularidades de este mecanismo, lo cual refuerza la capacidad de las empresas para actuar con transparencia y cumplir la normativa.

#### **c) Gestión operativa del proceso.**

En cuanto a la operación, se evidencia que los principales roles dentro del proceso son la gestión y seguimiento de contratos (fase post adjudicación) y la elaboración y presentación de ofertas (fase previa). Esto indica un equilibrio entre la preparación de propuestas y la ejecución posterior, donde la continuidad y el control del contrato resultan claves.

Para asegurar el cumplimiento de plazos y requisitos, las empresas recurren sobre todo a la planificación detallada y al seguimiento y control interno, lo que refleja una disciplina de gestión basada en cronogramas y monitoreo constante.

El acceso a oportunidades se logra a través de plataformas oficiales de contratación pública y de redes de contacto o alianzas, mostrando una combinación entre canales formales e informales. Además, BOLPROS es percibido como un mecanismo que agiliza y simplifica procesos, lo que lo convierte en una herramienta valorada para mejorar la eficiencia operativa.

Respecto a la participación interna, la licitación involucra no solo al área encargada directamente, sino también a finanzas, comercial, legal y gerencia, en un esquema multidisciplinario. En muchos casos, la responsabilidad directa recae en gerentes financieros y comerciales, lo que revela la importancia estratégica del proceso dentro de la organización.

#### **d) Finanzas, riesgo e impacto**

El mayor desafío identificado está en las condiciones de pago y financiamiento, junto con la presión de plazos reducidos para preparar ofertas. Esto subraya dos dimensiones críticas como lo son el riesgo financiero asociado al flujo de caja y la capacidad de respuesta rápida.

Los criterios financieros influyen desde el inicio, ya que la rentabilidad del proyecto es determinante para decidir la participación. Además, cuando surgen dificultades en proyectos adjudicados, una de las principales medidas de mitigación es la renegociación de plazos o condiciones, lo que refleja la necesidad de flexibilidad para salvaguardar la estabilidad financiera.

El involucramiento del área financiera en cada etapa (evaluación de viabilidad, apoyo documental, cumplimiento de requisitos de garantías, etc.) confirma que la licitación es un proceso que impacta directamente la salud económica de la empresa

### 4.1.3 Resultado de entrevista a gerente financiero

**Tabla 31**

*Resultados de entrevista a gerente financiero*

Preguntas	Alfa	Delta	Gamma	Beta	Eta	Omega
1. ¿Conoce qué es y cómo funciona el mecanismo de la bolsa de productos y servicios BOLPROS en las ofertas del sector gobierno?	Sí, lo conozco.	No respondió.	Sí, es un mecanismo bursátil para compras públicas operado vía corredor autorizado.	Conozco a grandes rasgos que BOLPROS es una plataforma en El Salvador que facilita la compra y venta de productos y servicios, incluyendo las transacciones entre el sector privado y el gobierno. Entiendo que busca promover la transparencia, eficiencia y competencia en las licitaciones públicas. Aunque no manejo a detalle el funcionamiento interno o los procesos específicos para las ofertas del sector	Sí, entendemos el mecanismo BOLPROS y su operativa vía corredor.	Sí, es un mecanismo bursátil que facilita la compra y venta de bienes y servicios entre instituciones públicas y privadas a través de una plataforma de subasta en línea, funcionan como intermediarios.

gobierno a través de BOLPROS, sé que implica la participación de Puestos de Bolsa y se utiliza para agilizar y formalizar las adquisiciones estatales. A nivel de empresa hemos participado un par de veces en proceso de licitaciones bajo esta figura y creo que si hemos aprendido acerca del proceso de un Puesto de Bolsa de Productos de El Salvador.

<p>2. ¿Cuáles son los principales riesgos que enfrenta la empresa al participar en licitaciones? (Ej. Financieros,</p>	<p>El impago o pago tardío del comprador. Como ofertante, debe mantener la oferta con las mismas condiciones por</p>	<p>No respondió.</p>	<p>Posible generación de problemas de salud financiera para el flujo de efectivo de la empresa.  Sanciones, impugnaciones, por</p>	<p>Al participar en licitaciones, las empresas enfrentan diversos riesgos. Desde mi perspectiva, y basándome en lo que he podido observar, los principales pueden ser:</p>	<p>Liquidez restringida y acceso limitado a fianzas.  Penalidades por incumplimientos; contingencias.</p>	<p>Falta de capital de trabajo por retrasos en los pagos.  Que se hagan efectivas las fianzas por incumplimientos en</p>
--	--	----------------------	--	--	---	--

legales, operativos, etc.)	mucho tiempo (90 días por lo menos. Algunas instituciones no establecen o permiten anticipos. La devolución de fianzas o garantías es tardada.	incumplimiento de LACAP, BOLPROS, etc.  Costo de fianzas/seguros.	<p>Riesgos Financieros: Nos preocupa mucho el Riesgo de Liquidez o Cobro, ya que los pagos del gobierno pueden tardar y afectar nuestro flujo de caja. También está el Riesgo de Precios, si los costos suben después de haber ofertado, o que la Rentabilidad esperada no se dé por la competencia.</p> <p>Riesgos Operativos: El Riesgo de Incumplimiento es clave; no poder entregar los vehículos a tiempo o con las especificaciones puede acarrear multas. También consideramos los problemas Logísticos y errores en los</p>	<p>fechas de entrega aún no siendo la empresa la responsable.</p> <p>Saturamiento o falta de espacios para descarga de contenedores en el puerto.</p>
----------------------------	--	---	---	---

Procesos internos de la oferta.

Riesgos Legales y Reputacionales: Hay riesgos con las cláusulas Contractuales o si hay cambios en las leyes. Y por supuesto, cuidar la reputación de la empresa es fundamental, ya que cualquier incumplimiento afectaría nuestra imagen.

3. ¿Qué estrategias utiliza la empresa para minimizar el riesgo de incumplimiento en los contratos adjudicados?	Se determina margen de protección (precio) en cada negocio.  Se asigna personal dedicado a la administración del contrato.	No respondió.	Planificación contractual (revisión de hitos, responsables, calendario).  Elaboración de matriz de riesgos por	Para reducir el riesgo de no cumplir con los contratos públicos, una empresa comercializadora de vehículos generalmente se enfoca en estudiar bien las bases u oferta de compra del proceso antes de confirmar nuestra participación y	No asumir nuevos contratos; plan de culminación de entregas pendientes.  Negociación de prórrogas o	Se revisan cuidadosamente las licitaciones, en su forma de pago que éste sea contra entrega de la unidad o fondos previamente aprobados por
---	--	---------------	--	--	---	---

<p>Se evalúan las bases de licitación o términos de referencia a profundidad para evaluar si se cumple o no con lo requerido.</p>	<p>contrato y planes de contingencia.</p> <p>En su momento cuando se tuvo participación, doble abastecimiento y stock de seguridad para ítems críticos.</p>	<p>contratar servicios de un Puesto de la Bolsa de Productos de El Salvador con buena reputación. Una vez ya hayamos decidido a participar, nuestro enfoque se resume en 4 partes:</p> <p>Planificación Rigurosa</p>	<p>cesiones permitidas.</p> <p>Conciliación de saldos, cierre documental y baja de garantías.</p>	<p>bancos internacionales, también se revisan los días de entrega de las unidades para ver si se adaptan a fechas razonables de tiempo de fábrica.</p>
	<p>Fianzas y seguros adecuados; seguimiento semanal de avance.</p>	<p>Prevía: Analizar detalladamente las bases de la licitación y asegurar que la empresa tiene la capacidad real para cumplir con todas las especificaciones y plazos antes de ofertar.</p>		
		<p>Gestión de Proveedores Confiables: Mantener relaciones sólidas con fabricantes y distribuidores de vehículos que garanticen</p>		

calidad y entregas a tiempo,  
idealmente con opciones de  
respaldo.

Soporte Financiero

Adecuado: Asegurar  
suficiente capital de trabajo y  
acceso a líneas de crédito  
para cubrir la compra de  
vehículos y otros costos  
hasta recibir el pago.

Logística Eficiente: Planificar  
y ejecutar la entrega de los  
vehículos de manera  
organizada y con los  
recursos necesarios  
(transporte,  
almacenamiento) para evitar  
retrasos.

4. ¿Cómo selecciona la	Se revisan las especificaciones	No respondió.	Criterios de selección ponderados como la	Las oportunidades son anunciadas por los Puestos	Sin participación en nuevas licitaciones.	Se hace a través del dpto. de
---------------------------	------------------------------------	------------------	--	---	--	----------------------------------

empresa las licitaciones en las que participa?	técnicas requeridas y tiempo de entrega.  Se evalúa origen o fuente de financiamiento.  Se evalúa récord de pago de la institución contratante.  Se revisa si está permitido solicitar anticipo.	capacidad técnica/disponibilidad, margen vs. costo financiero, garantías, penalidades, historial de pago de la entidad, logística y plazo.  Umbral mínimo de puntuación y revisión por comité para determinar la factibilidad.  Lecciones aprendidas retroalimentan el scoring.	de la Bolsa de Productos de El Salvador, quienes a su vez ofrecen sus servicios.  La empresa elige en qué licitaciones participar basándose en:  Alineación con sus productos y capacidad, que en un análisis de rentabilidad tenga beneficios esperados, si los plazos, requisitos y formas de pago de la licitación son favorables y qué tan factible es ganar la licitación frente a otros participantes.  En esencia, la empresa solo participa en licitaciones donde ve una clara	Criterio de gestión de pendientes: factibilidad inmediata, mínima inversión adicional y bajo riesgo legal.	licitaciones dando mayor énfasis a las ventas de vehículos.  Que las instituciones de gobierno sean solventes en su manejo de créditos.  A través de recomendaciones de Bolpros.
--	--	---	--	--	--

				oportunidad de ganar, cumplir y obtener beneficio.		
5. ¿Cuál es la percepción de la empresa sobre la transparencia y equidad en los procesos de licitación pública en El Salvador?	Sobre el tema de la transferencia en los últimos años ha mejorado, hay más información disponible, sin embargo todas las condiciones del negocio siempre están a favor del comprador.	No respondió.	Se valoran los avances en estandarización, digitalización y trazabilidad, siguen habiendo muchas oportunidades sobre el tema.	La percepción sobre la transparencia y equidad en los procesos de licitación pública en El Salvador puede variar, pero en general, se reconoce que se han hecho esfuerzos para mejorar. Sin embargo, como empresa privada siempre existe recelo por los procesos que son solo imagen de transparencia cuando en la realidad por percepción general puede que no sea así.	Mejoría significativa.	Con los cambios que hicieron a la LACAP se dio mayor libertad y decisión a quienes administran los proyectos de inversión, por lo tanto la transparencia y equidad quedaron solo a la expectativa.
6. ¿Cómo maneja la empresa los plazos de pago y financiamiento	Los plazos de pago son manejados en base a los términos de referencia o bases de licitación.	No respondió.	Líneas de capital de trabajo y factoring. Negociación con proveedores, calendario de cobros	Trabajar con el sector público a menudo implica plazos de pago que pueden ser más extendidos o variables que los del sector	Sin nuevas líneas; priorización de cobro de cuentas por cobrar y	En los procesos de licitaciones ya están estipuladas las formas y plazos de pago, estas

cuando trabaja con el sector público?			y conciliación con la entidad.	privado. Para manejar esta situación y asegurar su estabilidad financiera, debemos contar con un mix de estrategias: Considerar en el margen el costo del capital, no depender del 100% de clientes del sector de gobierno (diversificación de clientes), dar seguimiento cercano a los cobros, y contar con el capital de trabajo de bajo costo.	realización de inventario. Acuerdos de pago con proveedores y extinción de obligaciones.	formas de pago pueden ser desde 30 a 60 días contra entrega de los equipos, sin embargo se ha logrado que algunos pagos los hagan antes del vencimiento.
7. ¿Cuáles son los principales costos asociados a la participación en una licitación? (Ej. Garantías, documentación, personal,	Garantías o fianzas, impresión de documentación legal, técnica y financiera, tiempo horas/persona para preparar la oferta.	No respondió.	Fianzas, comisiones del corredor, legalizaciones, certificaciones, logística e importación, costo financiero por plazo de cobro.	Los costos clave asociados a la participación incluyen: Garantías: Depósitos o fianzas que inmovilizan capital (ej. Sostenerimiento de oferta, cumplimiento de contrato).	Fianzas vigentes, gastos legales, administrativos, potenciales penalidades y costo de oportunidad.	Por emisión de fianzas se paga el 1.5% por año o fracción. Pago de honorarios a abogados por certificación de documentos.

<p>consultorías, etc.) y ¿cómo impacta la inversión en licitaciones en la rentabilidad de la empresa?</p>	<p>Impacto en la mayoría de ocasiones desfavorable si se compara con otros tipos de inversiones, por política, se suspendieron nuevas participaciones.</p>	<p>Documentación: Gastos de preparación, certificaciones y legalizaciones Personal: Salarios del equipo dedicado a la elaboración y seguimiento de ofertas. Asesorías: Costos por servicios legales, técnicos o de Puestos de Bolsa (en BOLPROS). Todo lo anterior es considerado en el margen de utilidad en el análisis de factibilidad de participar o no.</p>	<p>Los costos de importación han aumentado por problemas en el puerto de Acajutla. En ocasiones cuando la venta es de volumen ayuda a mejorar los indicadores financieros.</p>			
<p>8. ¿Es rentable para la empresa participar en licitaciones públicas del estado?</p>	<p>Si, siempre y cuando se tenga en cuenta un margen de utilidad bueno y no se caiga en</p>	<p>No respondió.</p>	<p>Probablemente, bajo selección rigurosa. Bajo especificaciones claras, volumen suficiente, contrapartes con</p>	<p>La empresa ha participado en muy pocas ocasiones, pero puedo decir que, si es rentable, aún con todo el riesgo que conlleva, pero que gracias a la buena</p>	<p>No es conveniente en el contexto actual, preservar valor mediante liquidación ordenada y</p>	<p>Si, siempre y cuando se revisen bien los costos y no hayan retrasos en los pagos.</p>

multas por demoras.	buen historial de pago y riesgos operativos acotados.	gestión pueden ser mitigados.	cumplimiento de obligaciones existentes.
---------------------	---	-------------------------------	--

#### 4.1.3.1 Análisis del resultado de entrevista a gerente financiero

**Tabla 32**

*Análisis de entrevista a gerente financiero*

Preguntas	Análisis de Resultados Obtenidos
1. ¿Conoce qué es y cómo funciona el mecanismo de la bolsa de productos y servicios BOLPROS en las ofertas del sector gobierno?	Al resumir las respuestas de las empresas entrevistadas, éstos manifiestan conocer que es BOLPROS y la resumen en un mecanismo bursátil en El Salvador que opera como una plataforma de subasta en línea para la compra y venta de bienes y servicios, incluyendo transacciones entre el sector público y el privado. Su objetivo es fomentar la transparencia, eficiencia y competencia en las licitaciones gubernamentales. Para participar, las empresas utilizan Puestos de Bolsa que actúan como intermediarios. Este proceso busca agilizar y formalizar las adquisiciones estatales.
2. ¿Cuáles son los principales riesgos que enfrenta la empresa al participar en licitaciones? (Ej. Financieros, legales, operativos, etc.)	Las empresas entrevistadas manifiestan los siguientes riesgos al participar en licitaciones a través de BOLPROS:  <b>Riesgos Financieros:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de liquidez y pago tardío o retrasos por parte del gobierno.</li> <li>• Aumento de costos posterior a que la oferta fue presentada.</li> <li>• Ausencia de anticipos o pagos anticipados por parte de las instituciones de gobierno.</li> </ul>

- Demora en la devolución de fianzas.

#### **Riesgos Operativos**

- Riesgo de incumplimientos, por la posibilidad de no poder entregar los bienes o servicios a tiempo.
- Mantenimiento de la oferta comprometiéndose a mantener las condiciones de la oferta.
- Errores internos por fallos en los procesos logísticos o preparación de la oferta.

#### **Riesgos Legales y Reputacionales.**

- Riesgos contractuales: Las cláusulas del contrato pueden ser desfavorables, o puede haber cambios en las leyes que afecten los términos de la licitación.
- Ejecución de fianzas: Las fianzas pueden ser cobradas por incumplimientos, incluso si la empresa no es la responsable directa.
- Daño a la reputación: Un incumplimiento en una licitación puede afectar la imagen de la empresa, dificultando la participación en futuros procesos.

3. ¿Qué estrategias utiliza la empresa para minimizar el riesgo de incumplimiento en los contratos adjudicados?

Según las respuestas proporcionadas, las empresas aplican varias estrategias claves que minimizan el riesgo de incumplimiento en los contratos públicos, y se resumen en los siguientes puntos principales:

**Planificación y Análisis Detallado:** Antes de presentar una oferta, las empresas realizan un análisis riguroso de las bases de licitación o los términos de referencia, que les permite evaluar si realmente tienen la capacidad de cumplir con todas las especificaciones, plazos y requisitos.

**Gestión Operativa y Logística:** Una vez adjudicado el contrato, la empresa se enfoca en la ejecución, asegurando contar con una logística eficiente y organizada, no perdiendo de vista los plazos y tiempos de producción de fábrica.

**Solidez Financiera:** Para evitar problemas de liquidez, las empresas aseguran tener suficiente capital de trabajo y acceso a líneas de crédito para cubrir los costos iniciales hasta que se reciba el pago. Además, revisan las

condiciones de pago en las licitaciones, prefiriendo que el pago sea contra entrega o que haya fondos previamente aprobados.

**Relaciones con Proveedores:** Mantener relaciones sólidas con proveedores y fabricantes confiables es fundamental y así garantizar la calidad de los productos y la puntualidad en las entregas, con la posibilidad de contar con opciones de respaldo en caso de imprevistos.

4. ¿Cómo selecciona la empresa las licitaciones en las que participa?

Las empresas seleccionan las licitaciones en las que participan a través de un análisis estratégico que evalúa tanto su propia capacidad como la viabilidad del proyecto. Este proceso se centra en los siguientes criterios clave:

**Alineación y capacidad operativa:** La empresa evalúa si las especificaciones técnicas y los plazos de entrega se ajustan a su capacidad real y a su portafolio de productos o servicios. Solo participan en licitaciones donde tienen una clara oportunidad de cumplir con los requisitos.

**Viabilidad financiera:** Se analiza la rentabilidad esperada del proyecto. Esto incluye revisar el origen y la fuente de financiamiento, el historial de pago de la institución contratante para mitigar el riesgo de impago, y si se permite solicitar anticipos, lo que ayuda a la gestión del capital de trabajo.

**Análisis de la competencia:** Se evalúa la factibilidad de ganar la licitación en el entorno competitivo, lo que permite a la empresa enfocarse en oportunidades con altas probabilidades de éxito.

5. ¿Cuál es la percepción de la empresa sobre la transparencia y equidad en los procesos de licitación pública en El Salvador?

De acuerdo con las respuestas, la percepción de las empresas sobre la transparencia y equidad en las licitaciones públicas en El Salvador es ambivalente y, en general, escéptica.

**Mejora Reconocida:** Se reconoce que la transparencia ha mejorado en los últimos años, con una mayor disponibilidad de información.

**Recelo Persistente:** A pesar de las mejoras, existe un recelo general de que los procesos son solo una "imagen de transparencia" y que la equidad real no se practica.

	<p><b>Condiciones a Favor del Comprador:</b> Se percibe que las condiciones de los negocios y los contratos siempre favorecen a la institución pública o comprador.</p> <p>Impacto de la LACAP: Los cambios en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP) son vistos como un factor que ha disminuido la transparencia y equidad, ya que se le otorgó mayor libertad de decisión a los administradores de los proyectos, dejando estos principios a un nivel de mera "expectativa".</p>
<p>6. ¿Cómo maneja la empresa los plazos de pago y financiamiento cuando trabaja con el sector público?</p>	<p>Las empresas gestionan los plazos de pago con el sector público aplicando una combinación de estrategias proactivas:</p> <p><b>Adherencia a los Términos de Licitación:</b> Los plazos de pago están directamente estipulados en las bases de la licitación. Aunque estos plazos son extensos, se ha logrado que algunos pagos se realicen antes del vencimiento.</p> <p><b>Planificación Financiera:</b> Para mitigar el riesgo de demoras, la empresa incorpora el costo de capital dentro de sus márgenes de ganancia desde el inicio del proyecto.</p> <p><b>Diversificación y Seguimiento:</b> Una estrategia clave es no depender al 100% de los clientes del sector público, manteniendo una cartera diversificada para asegurar un flujo de caja más estable.</p>
<p>7. ¿Cuáles son los principales costos asociados a la participación en una licitación? (Ej. Garantías, documentación, personal, consultorías, etc.) y ¿cómo impacta la inversión en licitaciones en la rentabilidad de la empresa?</p>	<p>De acuerdo con las respuestas existen diversos costos vinculados a una licitación:</p> <p><b>Costos Directos de la Oferta.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fianzas y garantías: La emisión de fianzas que cubren el mantener la oferta y el cumplimiento del contrato.</li> <li>• Documentación: Los gastos de impresión, certificación y legalización de los documentos requeridos.</li> </ul> <p><b>Costos Indirectos y Operativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal: El tiempo y esfuerzo del equipo de trabajo dedicado a preparar y dar seguimiento a la oferta.</li> </ul>

- Asesorías externas: Honorarios por servicios de abogados por certificación de documentos, e intermediarios como los Puestos de Bolsa.
- Costos de importación: A Gastos logísticos de entrega e imprevistos en ella.

8. ¿Es rentable para la empresa participar en licitaciones públicas del estado?	<p>A partir de las respuestas proporcionadas por los gerentes de las empresas, se resumen los factores que aseguran la rentabilidad:</p> <p><b>Margen de Utilidad:</b> La rentabilidad se basa en la capacidad de la empresa para asegurar un buen margen de utilidad en cada contrato, lo cual debe tener en cuenta los costos y riesgos asociados.</p> <p><b>Mitigación de Riesgos:</b> La rentabilidad depende de una buena gestión de riesgos para evitar penalizaciones, como multas por demoras.</p> <p><b>Gestión Efectiva:</b> A pesar de que los riesgos inherentes al participar en licitaciones son representativos, las empresas confirman que, con una gestión adecuada, estos pueden ser mitigados, y que el negocio sea viable y beneficioso.</p>
---	--

#### 4.1.4 Resultado y análisis de entrevista a experto compras públicas / corredor BOLPROS

**Tabla 33**

*Resultado y análisis de entrevista a experto compras pública / corredor BOLPROS*

Preguntas	Experto – Compras Públicas	Experto – Corredor BOLPROS	Análisis
1. ¿Cuáles son las principales ventajas y	<b>Ventajas:</b> posibilidad de obtener mejores precios para el Estado, protección ante	<b>Comprador - Ventajas</b>	Este sistema de negociación, que involucra a Compradores y Vendedores a

<p>desventajas que usted identifica de operar con la Bolsa de Productos y Servicios?</p>	<p>arbitrariedades de las entidades compradoras.</p> <p><b>Desventajas:</b> no todos los bienes y servicios son susceptibles de ser subastados y el uso del mecanismo para bienes y servicios no estandarizables o de fácil descripción, acarrea grandes riesgos de una selección Inversa.</p>	<p>Procesos de Contratación más eficientes y fomentación de Libre Competencia (Debido a la Subasta) dentro del mercado.</p> <p>Obtención del mejor precio de mercado (siempre y cuando haya competencia dentro de la subasta).</p> <p>Asesoría y acompañamiento de parte de Puestos de Bolsa</p> <p>Capacidad de incrementar/disminuir contratos a través de una Adenda de Modificación.</p> <p>La contraparte respalda el cumplimiento del contrato a través de una garantía.</p> <p>Transparencia debido a la libre competencia</p> <p>Apertura a un banco de proveedores más grande.</p> <p><b>Comprador - Desventajas</b></p> <p>Costos de Servicio de Intermediación Bursátil.</p> <p>Para procesos de bajo presupuesto el sistema no resulta atractivo.</p>	<p>través de la intermediación de corredores como Bolpros, presenta distintos puntos a favor y en contra para cada actor.</p> <p><b>Compras Públicas - Ventajas</b></p> <p>El Estado puede conseguir mejores precios para bienes y servicios.</p> <p>Existe una protección contra decisiones arbitrarias por parte de las entidades compradoras.</p> <p>Desventajas:</p> <p>No todos los bienes y servicios se pueden subastar.</p> <p>Utilizar este mecanismo para productos o servicios que no son fáciles de estandarizar o describir puede llevar a una selección de baja calidad.</p>
		<p><b>Corredor BOLPROS</b></p> <p><b>Comprador - Ventajas</b></p>	

### **Vendedor - Ventajas**

Competencia bajo iguales condiciones.

Oportunidad de competir para la obtención de un contrato en específico.

Apertura a nuevos mercados.

Asesoramiento y soporte a través de Puestos de Bolsa.

Oportunidad de diversificación del negocio.

Transparencia

Flexibilidad en solución de conflictos.

### **Vendedor - Desventajas**

Reducción de precios de mercado debido a la competencia.

Costo de servicio de intermediación bursátil.

Mayor riesgo en costos imprevistos debido a la baja de precios en subasta.

Acceso a procesos de contratación más eficientes y transparentes gracias a la libre competencia.

Posibilidad de obtener el mejor precio del mercado si hay suficiente competencia en la subasta.

Recibe asesoría y acompañamiento de un puesto de bolsa.

Puede modificar contratos para aumentar o disminuir la cantidad de productos o servicios.

El cumplimiento del contrato por parte del vendedor está respaldado por una garantía.

Acceso a un banco de proveedores más grande.

### **Comprador - Desventajas**

Debe asumir los costos del servicio de intermediación bursátil.

El sistema no es atractivo para compras de bajo presupuesto debido a estos costos.

### **Vendedor - Ventajas**

Compiten en igualdad de condiciones con otros proveedores.

Tienen la oportunidad de ganar un contrato específico a través de la subasta.

Acceden a nuevos mercados y pueden diversificar su negocio.

Reciben asesoramiento y apoyo de un puesto de bolsa.

El proceso es transparente y hay flexibilidad para resolver conflictos.

### **Vendedor - Desventajas**

Debido a la competencia en la subasta, los precios pueden reducirse.

Se deben cubrir los costos del servicio de intermediación bursátil.

Existe un mayor riesgo de enfrentar costos imprevistos debido a la baja de precios que ocurre durante las subastas.

<p>2. ¿Cómo se asegura que la información relevante de cada operación (precios, cantidades, calidad, etc.) se divulgue de forma oportuna a clientes y a la Bolsa, en línea con el principio de máxima publicidad y las obligaciones de reporte establecidas por la Ley de Bolsas y la Ley de Acceso a la Información Pública?</p>	<p>La Bolsa de Productos y Servicios es regulada y supervisada por la superintendencia del Sistema Financiero y cuando se utilizan fondos públicos, adquiere competencia también la Corte de Cuentas de la República. Ambas entidades verifican el cumplimiento de las publicaciones que conforme al marco normativo deban ser practicadas. Además, la Bolsa hace una Revisión a las ofertas de compra antes de publicarlas en su portal.</p>	<p>Todas las ofertas de compra deben ser publicadas en la página web de BOLPROS. Los Puestos de Bolsa se encargan de la búsqueda de potenciales proveedores a nivel nacional como internacional. Además, según la última actualización de la ley de compras públicas, todos los procesos de compra deben ser publicados en el Sistema Electrónico de Compras Públicas (COMPRASAL) incluyendo los procesos que se han llevado a cabo a través de Sistemas de Subasta inversa privada (BOLPROS).</p>	<p>BOLPROS es una institución supervisada por la Superintendencia del Sistema Financiera y cuando se intervienen fondos públicos adquiere competencia la Corte de Cuentas de la república, a su vez cuenta con su propia reglamentación en donde está establecido que todas las ofertas deben ser publicadas en la página web de BOLPROS. También es de mencionar que en la última actualización de la Ley de Compras Públicas todos los procesos de compra deben ser publicados en el Sistema Electrónico de Compras Públicas (COMPRASAL) incluyendo los procesos que se han llevado a cabo a través de Sistemas de Subasta inversa privada (BOLPROS).</p>
<p>3. Antes de cerrar una negociación, ¿qué filtros se aplican para evaluar la</p>	<p>Es responsabilidad de cada comprador/vendedor establecer en los documentos de oferta de compra/venta criterios de evaluación técnica y financiera.</p>	<p>Previo a la Negociación el proveedor deberá presentar Garantía de Mantenimiento de Oferta, caso contrario no se encontrará habilitado en el sistema</p>	<p>Las bases de licitación establecen el filtro para el comprador, y en lo que respecta al proveedor el presentar la garantía de mantenimiento de oferta, ya que sin ella</p>

<p>solvencia de la contraparte y reducir el riesgo de incumplimiento?</p>	<p>Asimismo, cada comprador debe realizar una evaluación del cumplimiento de dichos criterios antes de pasar a la rueda de negociación/subasta inversa.</p>	<p>electrónico de subastas para poder participar en la Rueda de Negociación. Las posiciones a poner dentro del sistema deben estar cubiertas por la garantía antes mencionada, el sistema no permitirá posturas superiores a las garantizadas.</p>	<p>no hay opción de su participación en la rueda de negocio.</p>
<p>4. ¿Se propone a los usuarios de ventas instrumentos de cobertura (futuros, opciones, swaps de materias primas) para mitigar la volatilidad de precios? Si o No, comente.</p>	<p>No, las operaciones se limitan a compraventas de bienes y servicios cuyos precios de transferencia son establecidos por el mecanismo de subasta inversa. Ante fluctuaciones de los precios, las partes tendrían que buscar mecanismos para ajustar los términos del contrato, ya sea de mutuo acuerdo, amigables componedores o incluso arbitraje o proceso judicial.</p>	<p>No, no se dan este tipo de operaciones.</p>	<p>Los instrumentos de cobertura futuros no se dan en este tipo de negociaciones, las operaciones se limitan a compraventa de bienes y servicios cuyos precios de transferencia son establecidos en el mercado de subasta inversa.</p>
<p>5. Cuando se coloca una orden en la rueda, ¿cómo se comprueba que la operación cuenta con las garantías exigidas</p>	<p>Antes de la rueda de negociación, el director de coro verifica que la garantía de mantenimiento de oferta presentada por el vendedor cubra el porcentaje establecido en la oferta de compra publicada en el sitio</p>	<p>Para que un proveedor puede participar en la Rueda de Negociación debe cumplir con los requerimientos técnicos solicitados (pasar el resultado de evaluación) y debe presentar una Garantía de Mantenimiento de Oferta. Una vez presentada la Garantía</p>	<p>El punto importante y concluyente para que un proveedor pueda participar en el Sistema electrónico de subasta inversa en BOLPROS, es presentar la Garantía de mantenimiento, que habilita su participación en la Rueda de Negocio, no</p>

por la Bolsa y los instructivos vigentes (por ejemplo, márgenes de cobertura o carta-fianza) antes de su registro definitivo?	web de BOLPROS a petición del comprador.	de Mantenimiento de Oferta, BOLPROS habilita al proveedor en el sistema electrónico de subastas y éste ya se encuentra habilitado para participar en la Rueda de Negociación. Es importante recalcar que el proveedor únicamente puede poner posiciones en el sistema electrónico que estén respaldadas por la Garantía de Mantenimiento de Oferta, es decir, no podrá poner una posición superior a la cobertura de dicha garantía.	dejando de lado el cumplimiento de los requerimientos técnicos necesarios.
---	--	--	--

<p>6. De existir incumplimiento en poder hacer frente al contrato de licitación firmado, ¿En BOLPROS existe algún tipo de flexibilidad o negociación para poder atenuar las multas y/o sanciones? Si o No, comente.</p>	<p>La relación contractual entre la administración pública y los proveedores es de derecho privado. La administración celebra un contrato mercantil de comisión con BOLPROS y el vendedor celebra un contrato mercantil de comisión con un puesto de bolsa. Luego se celebra un contrato mercantil de compraventa entre BOLPROS (representante de la administración) y el puesto de bolsa (representante del vendedor). Dicho esto, en el mercado bursátil no existen las multas y otras sanciones contempladas por la Ley de Compras Públicas, ya que ambas figuras aplican en contratos de derecho público o administrativos. Ante un conflicto, se contempla el mecanismo de amigable componedor (mediador) para facilitar un acuerdo entre las partes, si se determina un incumplimiento del vendedor, procede la ejecución coactiva, en la que la fianza es</p>	<p>Si, cuando existen incumplimientos o divergencias en la ejecución de un contrato, cualquiera de las partes puede solicitar, a través de su puesto de Bolsa, la intervención de Bolpros como Amigable Componedor o Cámaras Arbitrales. Lo anterior se respalda en los siguientes artículos:</p> <p><b>Ley de Bolsa de Productos y Servicios:</b></p> <p>“Art. 43.- Las Bolsas establecerán las Cámaras Arbitrales, las que serán responsables de conocer y resolver en calidad de árbitro de equidad las divergencias que surjan por el incumplimiento de operaciones celebradas en las Bolsas. Sin perjuicio de lo anterior el Gerente podrá intervenir en calidad de amigable componedor como instancia previa a dicha Cámara”</p> <p><b>Reglamento General de BOLPROS:</b></p> <p>“Art. 10. La Bolsa tendrá una Cámara Arbitral que será responsable de</p>	<p>En caso de incumplimientos o divergencias en la ejecución de un contrato, cualquiera de las partes puede solicitar, a través de su puesto de Bolsa, la intervención de BOLPROS como Intermediador amigable a través de Cámaras Arbitrales.</p> <p>Esto se respalda en el Artículo 43 de la Ley de Bolsa de Productos y Servicios y el Artículo 10 del Reglamento General de BOLPROS, los cuales establecen que las Cámaras Arbitrales son responsables de resolver las divergencias, y que el Gerente General puede intervenir como amigable componedor como instancia previa a dicha Cámara. Esto indica que se busca facilitar un acuerdo entre las partes antes de proceder con medidas más drásticas.</p>
---	--	--	--

ejecutada y queda a favor de BOLPROS,  
no de la entidad de la administración  
pública.

conocer y resolver, a solicitud de parte y  
en calidad de árbitro de equidad, las  
divergencias que surjan por el  
incumplimiento de los contratos o  
compromisos provenientes de las  
operaciones en Bolsa. Sin perjuicio de lo  
anterior, el Gerente General podrá  
intervenir en calidad de amigable  
componedor como instancia previa a dicha  
Cámara”

## 4.2 Determinación y análisis del riesgo financiero

A continuación, se muestra la recopilación del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales y resumen de Razones Financieras para los años 2022 y 2023 de todas las empresas investigadas, para luego pasar al detalle del análisis del riesgo financiero para dos de estas empresas comercializadoras de vehículos que participan en licitaciones y una que no participa.

### 4.2.1 Estados financieros

#### 4.2.1.1 Estado de situación financiera.

#### Figura 1

#### Estado de situación financiera año 2022

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA 2022	ALFA	DELTA	GAMMA	BETA	ETA	OMEGA
<b>Activo Corriente</b>						
Efectivo Y Equivalentes	\$ 1,266,174.00	\$ 162,314.00	\$ 2,183,971.00	\$ 2,525,974.00	\$ 267,987.00	\$ 24,903.40
Valores Negociables	\$ 4,419,465.00	\$ 1,221,646.00	\$ 1,166,313.00	\$ 19,743,750.00	\$ 198,799.00	\$ 2,768,906.01
Iva Credito Fiscal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estimación Para Cuentas Incobrables (Cr)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ 4,808,654.00	\$ 3,799,089.00	\$ 7,276,817.00	\$ 18,043,847.00	\$ -	\$ 1,130,702.10
Inventario En Transitó	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estimación Para Obsolescencia De Inventario (Cr)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Pagados Por Anticipado	\$ 679,045.00	\$ -	\$ 45,809.00	\$ 894,575.00	\$ 312.00	\$ -
Partes Relacionadas A Corto Plazo	\$ 375,398.00	\$ 1,675,000.00	\$ 28,343.00	\$ 100,653.00	\$ -	\$ 98,138.60
Reserva Por Deterioro De Activo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto De La Liquidez	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$ 11,548,736.00</b>	<b>\$ 6,858,049.00</b>	<b>\$ 10,701,253.00</b>	<b>\$ 41,308,799.00</b>	<b>\$ 467,098.00</b>	<b>\$ 4,022,650.11</b>
<b>Activo No Corriente</b>						
Propiedad, Planta Y Equipo	\$ 4,218,006.00	\$ 2,018,822.00	\$ 547,032.00	\$ 7,619,169.00	\$ -	\$ 485,359.13
Depreciación Acumulada (Cr)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos Intangibles	\$ -	\$ -	\$ 55,393.00	\$ 145,594.00	\$ -	\$ -
Impuesto Sobre La Renta Diferido Activo	\$ 32,272.00	\$ -	\$ 222,122.00	\$ -	\$ -	\$ -
Depósitos En Garantía	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas Por Cobrar A Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 295,331.00	\$ -	\$ -
Partes Relacionadas A Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obras En Proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pedidos En Transitó	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Activos No Corrientes	\$ 101,075.00	\$ -	\$ -	\$ 5,634,642.00	\$ -	\$ 7,950.00
<b>Activo No Corriente</b>	<b>\$ 4,351,353.00</b>	<b>\$ 2,018,822.00</b>	<b>\$ 824,547.00</b>	<b>\$ 13,694,736.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 493,309.13</b>
<b>Total, Activo</b>	<b>\$ 15,900,089.00</b>	<b>\$ 8,876,871.00</b>	<b>\$ 11,525,800.00</b>	<b>\$ 55,003,535.00</b>	<b>\$ 467,098.00</b>	<b>\$ 4,515,959.24</b>

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA 2022	ALFA	DELTA	GAMMA	BETA	ETA	OMEGA
<b>Pasivo Corriente</b>						
Cuentas Por Pagar A Corto Plazo	\$ 1,656,194.00	\$ 3,341,817.00	\$ 1,686,582.00	\$ 5,703,706.00	\$ 11,940.00	\$ 865,972.36
Pasivos Financieros De Corto Plazo	\$ 1,345,791.00	\$ -	\$ -	\$ 20,677,796.00	\$ -	\$ -
Otras Cuentas Por Pagar No Comerciales	\$ 850,000.00	\$ 1,039,668.00	\$ -	\$ 4,315,440.00	\$ -	\$ -
Pasivos contractuales	\$ -	\$ -	\$ 638,637.00	\$ -	\$ 14,120.00	\$ -
Pasivo Por Arrendamiento Financiero	\$ 46,045.00	\$ -	\$ -	\$ 156,531.00	\$ -	\$ -
Dividendos Por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses Por Pagar	\$ -	\$ -	\$ 3,534.00	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión Por Indemnizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Acumulados Por Pagar	\$ 671,259.00	\$ -	\$ 211,638.00	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto Sobre La Renta	\$ 277,179.00	\$ 937,221.00	\$ 774,930.00	\$ 799,425.00	\$ -	\$ 80,360.56
Otros Impuestos Por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Transacciones Con Partes Relacionadas	\$ 15,627.00	\$ -	\$ 3,946.00	\$ 471,547.00	\$ -	\$ 922.61
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 4,862,095.00</b>	<b>\$ 5,318,706.00</b>	<b>\$ 3,319,267.00</b>	<b>\$ 32,124,445.00</b>	<b>\$ 26,060.00</b>	<b>\$ 947,255.53</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>						
Pasivos Financieros De Largo Plazo	\$ 1,027,600.00	\$ -	\$ -	\$ 3,420,736.00	\$ -	\$ 16,415.52
Dividendos Por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos contractuales a LP	\$ -	\$ -	\$ 778,175.00	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto Sobre La Renta Diferido Pasivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 589,193.00	\$ -	\$ -
Transacciones Con Partes Relacionadas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,688,706.89
Pasivos Por Arrendamiento Financieros Lp	\$ 62,758.00	\$ -	\$ -	\$ 206,318.00	\$ -	\$ -
Pasivo Laboral	\$ -	\$ -	\$ 55,061.00	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>\$ 1,090,358.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 833,236.00</b>	<b>\$ 4,216,247.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 2,705,122.41</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 5,952,453.00</b>	<b>\$ 5,318,706.00</b>	<b>\$ 4,152,503.00</b>	<b>\$ 36,340,692.00</b>	<b>\$ 26,060.00</b>	<b>\$ 3,652,377.94</b>
<b>Capital Social, Reservas Y Superávit</b>						
Capital Social Mínimo	\$ 12,000.00	\$ 100,000.00	\$ 3,400,000.00	\$ 193,640.00	\$ 48,000.00	\$ 1,505,000.00
Capital Social Variable	\$ 4,869,432.00	\$ 150,000.00	\$ -	\$ 6,782,510.00	\$ 504.00	\$ -
Utilidades Restringidas	\$ 1,018,716.00	\$ 50,000.00	\$ 680,000.00	\$ 1,395,230.00	\$ 141,854.00	\$ 29,306.24
Utilidades Acumuladas	\$ 3,475,634.00	\$ 3,258,165.00	\$ 420,207.00	\$ 5,823,040.00	\$ 435,352.00	\$ (905,109.41)
Déficit De Ejercicios Anteriores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (184,672.00)	\$ -
Ajuste Por Conversión De NIFF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Del Ejercicio	\$ -	\$ -	\$ 2,873,090.00	\$ 3,535,530.00	\$ -	\$ 234,384.47
Superávit Por Revaluaciones	\$ 571,854.00	\$ -	\$ -	\$ 932,893.00	\$ -	\$ -
Impuesto Sobre La Diferido, Revalúo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Capital Social, Reservas Y Superávit</b>	<b>\$ 9,947,636.00</b>	<b>\$ 3,558,165.00</b>	<b>\$ 7,373,297.00</b>	<b>\$ 18,662,843.00</b>	<b>\$ 441,038.00</b>	<b>\$ 863,581.30</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 15,900,089.00</b>	<b>\$ 8,876,871.00</b>	<b>\$ 11,525,800.00</b>	<b>\$ 55,003,535.00</b>	<b>\$ 467,098.00</b>	<b>\$ 4,515,959.24</b>

**Figura 2**

*Estado de situación financiera año 2023*

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA 2023	ALFA	DELTA	GAMMA	BETA	ETA	OMEGA
<b>Activo Corriente</b>						
Efectivo Y Equivalentes	\$ 1,597,310.00	\$ 239,411.00	\$ 2,099,860.00	\$ 2,667,420.00	\$ 58,244.00	\$ 80,702.43
Valores Negociables	\$ 2,970,972.00	\$ 1,152,767.00	\$ 1,199,855.00	\$ 10,901,659.00	\$ -	\$ 1,028,169.71
Iva Credito Fiscal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estimación Para Cuentas Incobrables (Cr)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ 5,569,492.00	\$ 6,419,216.00	\$ 8,127,760.00	\$ 24,017,805.00	\$ 6,119.00	\$ 1,909,012.68
Inventario En Transito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Estimación Para Obsolescencia De Inventario (Cr)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Pagados Por Anticipado	\$ 403,137.00	\$ -	\$ 120,541.00	\$ 671,303.00	\$ 711.00	\$ -
Partes Relacionadas A Corto Plazo	\$ 189,022.00	\$ -	\$ 2,021,480.00	\$ 41,606.00	\$ -	\$ 226,458.60
Reserva Por Deterioro De Activo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto De La Liquidez	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$ 10,729,933.00</b>	<b>\$ 7,811,394.00</b>	<b>\$ 13,569,496.00</b>	<b>\$ 38,299,793.00</b>	<b>\$ 65,074.00</b>	<b>\$ 3,244,343.42</b>
<b>Otros Activos No Corrientes</b>						
Propiedad, Planta Y Equipo	\$ 4,065,382.00	\$ 2,277,799.00	\$ 612,103.00	\$ 8,197,082.00	\$ -	\$ 388,777.20
Depreciación Acumulada (Cr)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos Intangibles	\$ -	\$ -	\$ 54,224.00	\$ 108,095.00	\$ -	\$ -
Impuesto Sobre La Renta Diferido Activo	\$ 11,190.00	\$ -	\$ 350,785.00	\$ -	\$ -	\$ -
Depósitos En Garantía	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas Por Cobrar A Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 206,281.00	\$ -	\$ -
Partes Relacionadas A Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Obras En Proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pedidos En Transito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Otros Activos No Corrientes</b>	<b>\$ 51,226.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 566,227.00</b>	<b>\$ 8,028,744.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 7,950.00</b>
<b>Activo No Corriente</b>	<b>\$ 4,127,798.00</b>	<b>\$ 2,277,799.00</b>	<b>\$ 1,583,339.00</b>	<b>\$ 16,540,202.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 396,727.20</b>
<b>Total, Activo</b>	<b>\$ 14,857,731.00</b>	<b>\$ 10,089,193.00</b>	<b>\$ 15,152,835.00</b>	<b>\$ 54,839,995.00</b>	<b>\$ 65,074.00</b>	<b>\$ 3,641,070.62</b>

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA 2023	ALFA	DELTA	GAMMA	BETA	ETA	OMEGA
<b>Pasivo Corriente</b>						
Cuentas Por Pagar A Corto Plazo	\$ 1,265,973.00	\$ 3,158,477.00	\$ 2,326,019.00	\$ 6,302,935.00	\$ 1,273.00	\$ 991,125.88
Pasivos Financieros De Corto Plazo	\$ 2,032,508.00	\$ -	\$ -	\$ 20,566,161.00	\$ -	\$ -
Otras Cuentas Por Pagar No Comerciales	\$ -	\$ 528,938.00	\$ -	\$ 2,526,594.00	\$ -	\$ -
Pasivos contractuales	\$ -	\$ -	\$ 361,267.00	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo Por Arrendamiento Financiero	\$ 55,574.00	\$ -	\$ 280,991.00	\$ 63,730.00	\$ -	\$ -
Dividendos Por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses Por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión Por Indemnizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Acumulados Por Pagar	\$ 710,191.00	\$ -	\$ 231,228.00	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto Sobre La Renta	\$ 201,923.00	\$ 615,164.00	\$ 887,640.00	\$ 182,297.00	\$ 1,003.00	\$ 46,286.49
<b>Otros Impuestos Por Pagar</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Transacciones Con Partes Relacionadas	\$ 257,830.00	\$ 3,085,000.00	\$ 29,194.00	\$ 2,287,980.00	\$ -	\$ -
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 4,523,999.00</b>	<b>\$ 7,387,579.00</b>	<b>\$ 4,116,339.00</b>	<b>\$ 31,929,697.00</b>	<b>\$ 2,276.00</b>	<b>\$ 1,037,412.37</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>						
Pasivos Financieros De Largo Plazo	\$ 2,854,759.00	\$ -	\$ -	\$ 2,784,000.00	\$ -	\$ -
Dividendos Por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivos contractuales a LP	\$ -	\$ -	\$ 1,047,098.00	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto Sobre La Renta Diferido Pasivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 738,481.00	\$ -	\$ -
Transacciones Con Partes Relacionadas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,623,998.26
Pasivos Por Arrendamiento Financieros Lp	\$ -	\$ -	\$ 311,814.00	\$ 142,097.00	\$ -	\$ -
Pasivo Laboral	\$ -	\$ -	\$ 98,984.00	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>\$ 2,854,759.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1,457,896.00</b>	<b>\$ 3,664,578.00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1,623,998.26</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 7,378,758.00</b>	<b>\$ 7,387,579.00</b>	<b>\$ 5,574,235.00</b>	<b>\$ 35,594,275.00</b>	<b>\$ 2,276.00</b>	<b>\$ 2,661,410.63</b>
<b>Activo</b>						
Capital Social Mínimo	\$ 12,000.00	\$ 100,000.00	\$ 3,400,000.00	\$ 193,640.00	\$ 48,000.00	\$ 1,505,000.00
Capital Social Variable	\$ 4,869,432.00	\$ 150,000.00	\$ -	\$ 6,782,510.00	\$ 237,976.00	\$ -
Utilidades Restringidas	\$ 1,018,716.00	\$ 50,000.00	\$ 680,000.00	\$ 1,395,230.00	\$ 141,854.00	\$ 42,855.08
Utilidades Acumuladas	\$ 1,006,971.00	\$ 2,401,614.00	\$ 2,265,239.00	\$ 6,358,570.00	\$ -	\$ -
Déficit De Ejercicios Anteriores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (365,032.00)	\$ (670,724.94)
Ajuste Por Conversión De NIFF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Del Ejercicio	\$ -	\$ -	\$ 3,233,361.00	\$ 3,582,877.00	\$ -	\$ 102,529.85
Superávit Por Revaluaciones	\$ 571,854.00	\$ -	\$ -	\$ 932,893.00	\$ -	\$ -
Impuesto Sobre La Diferido, Revaluó	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Capital Social, Reservas Y Superávit</b>	<b>\$ 7,478,973.00</b>	<b>\$ 2,701,614.00</b>	<b>\$ 9,578,600.00</b>	<b>\$ 19,245,720.00</b>	<b>\$ 62,798.00</b>	<b>\$ 979,659.99</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 14,857,731.00</b>	<b>\$ 10,089,193.00</b>	<b>\$ 15,152,835.00</b>	<b>\$ 54,839,995.00</b>	<b>\$ 65,074.00</b>	<b>\$ 3,641,070.62</b>

## 4.2.2 Razones financieras

### 4.2.1.2 Estado de resultados integrales.

#### Figura 5

#### Razones financieras año 2022

INDICADORES FINANCIEROS 2022	ALFA	DELTA	GAMMA	BETA	ETA	OMEGA
EBIT	\$2,030,943.00	\$4,737,873.00	\$4,656,728.00	\$5,802,353.00	-\$ 31,382.00	\$428,826.73
IMPUESTOS	32.44%	30.17%	30.83%	30.72%	0.00%	37.02%
UB	29.09%	24.72%	24.32%	27.20%	0.00%	31.76%
GO	20.90%	9.12%	11.03%	19.03%	0.00%	22.07%
UO	8.19%	15.60%	13.29%	8.18%	0.00%	9.69%
UAI	8.89%	18.33%	14.84%	9.00%	0.00%	9.84%
UN	6.00%	12.80%	10.26%	6.24%	0.00%	5.51%
RION	18.24%	139.52%	62.66%	14.18%	-18.13%	12.10%
RIONDI	12.32%	97.43%	43.34%	9.83%	-18.13%	7.62%
ROE	11.84%	91.57%	38.97%	18.94%	-7.12%	27.14%
ROA	7.41%	36.70%	24.93%	6.43%	-6.72%	5.19%
ROS	6.00%	12.80%	10.26%	6.24%	0.00%	5.51%
ROIC	12.32%	97.43%	43.34%	9.83%	-18.13%	7.62%

<b>INDICADORES FINANCIEROS 2022</b>	<b>ALFA</b>	<b>DELTA</b>	<b>GAMMA</b>	<b>BETA</b>	<b>ETA</b>	<b>OMEGA</b>
RAZON CORRIENTE	2.38	1.29	3.22	1.29	17.92	4.25
INDICE DE RAPIDEZ (PRUEBA ACIDA)	1.39	0.58	1.03	0.72	17.92	3.05
ROTACION DE INVENTARIO	3.51	5.04	2.91	2.29	0.00%	2.57
ROTACION DE ACTIVOS	1.23	2.87	2.43	1.03	0.00	0.94
PERIODO DE COBRO PROMEDIO (DIAS)	84	17	15	125	0	234
INDICE DE DEUDA SOBRE ACTIVOS	14.93%	0.00%	0.00%	43.81%	0.00%	0.36%
INDICE DE VECES CUBIERTA	7.06	65.68	9.26	8.30	0.00%	42.18
CALIDAD DE LA DEUDA	56.70%	0.00%	#DIV/0!	85.81%	0.00%	0.00%
RELACION DEUDA PATRIMONIO	0.60	1.49	0.56	1.95	0.06	4.23

#### 4.2.2.2 Razones financieras año 2023.

### Figura 6

#### *Razones financieras año 2023*

<b>INDICADORES FINANCIEROS 2023</b>	<b>ALFA</b>	<b>DELTA</b>	<b>GAMMA</b>	<b>BETA</b>	<b>ETA</b>	<b>OMEGA</b>
EBIT	\$1,998,241.00	\$3,608,622.00	\$5,225,535.00	\$6,625,080.00	-\$173,483.00	\$237,501.35
IMPUESTOS	35.82%	30.61%	30.67%	25.74%	-3.96%	40.03%
UB	29.83%	22.16%	23.86%	28.11%	0.00%	49.74%
GO	22.17%	9.99%	12.47%	22.99%	0.00%	39.61%
UO	7.65%	12.17%	11.39%	5.13%	0.00%	10.12%
UAI	8.15%	14.16%	12.54%	9.38%	0.00%	10.91%
UN	5.23%	9.82%	8.69%	6.97%	0.00%	5.78%
RION	18.12%	65.05%	52.16%	15.64%	-3809.46%	9.41%
RIONDI	11.63%	45.14%	36.16%	11.61%	-3960.47%	5.65%
ROE	13.46%	88.90%	33.76%	18.62%	-287.21%	10.47%
ROA	6.78%	23.80%	21.34%	6.53%	-277.16%	2.82%
ROS	5.23%	9.82%	8.69%	6.97%	0.00%	5.78%
ROIC	11.63%	45.14%	36.16%	11.61%	-3960.47%	5.65%
RAZON CORRIENTE	2.37	1.06	3.30	1.20	28.59	3.13
INDICE DE RAPIDEZ (PRUEBA ACIDA)	1.14	0.19	1.32	0.45	25.90	1.29
ROTACION DE INVENTARIO	2.60	3.73	3.68	1.76	0.00	0.59
ROTACION DE ACTIVOS	1.30	2.42	2.45	0.94	0.00	0.49
PERIODO DE COBRO PROMEDIO (DIAS)	69	17	11	107	0	385
INDICE DE DEUDA SOBRE ACTIVOS	32.89%	0.00%	0.00%	42.58%	0.00%	0.00%
INDICE DE VECES CUBIERTA	4.66	24.49	9.30	3.68	0.00	5.40
CALIDAD DE LA DEUDA	41.59%	0.00%	0.00%	88.08%	0.00%	0.00%
RELACION DEUDA PATRIMONIO	0.99	2.73	0.58	1.85	0.04	2.72

#### 4.2.3 Selección de empresas para el análisis

Para establecer el riesgo financiero asociado a la participación de las empresas comercializadoras de vehículos en licitaciones a través de BOLPROS, se procederá con la modelación financiera aplicada a 3 de las empresas muestreadas.

A continuación, se muestra el análisis de la información histórica de las empresas, dos que participan en licitaciones, así también una empresa que no participa, analizando los principales indicadores que permitan evaluar las variaciones en su liquidez, el capital de trabajo, ROE, y la creación de valor.

#### 4.2.3.1 Resultados de indicadores en estudio.

**Figura 7**

*Resultados de indicadores en estudio*

VARIABLES / INDICADORES	ALFA		BETA		GAMMA	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>						
1- CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ 6,205,934	\$ 6,686,641	\$ 6,370,096	\$ 9,184,354	\$ 9,453,157	\$ 7,381,986
Activo Circulante	\$ 10,729,933	\$ 11,548,736	\$ 38,299,793	\$ 41,308,799	\$ 13,569,496	\$ 10,701,253
Pasivo Circulante	\$ 4,523,999	\$ 4,862,095	\$ 31,929,697	\$ 32,124,445	\$ 4,116,339	\$ 3,319,267
2- ROTACION DE ACTIVOS	1.30	1.23	0.94	1.03	2.45	2.43
Ventas	\$ 19,257,323	\$ 19,618,433	\$ 51,439,071	\$ 56,678,174	\$ 37,192,833	\$ 27,993,838
Activos Totales	\$ 14,857,731	\$ 15,900,089	\$ 54,839,995	\$ 55,003,535	\$ 15,152,835	\$ 11,525,800
<b>INDICADOR CAPITAL DE TRABAJO</b>						
1- CICLO DE CONVERSION DE EFECTIVO	154	153	211	219	79	108
DIAS DE INVENTARIO	138	124	205	157	98	124
Rotación de inventario	2.60	2.89	1.76	2.29	3.68	2.91
Inventario	\$ 5,569,492	\$ 4,808,654	\$ 24,017,805	\$ 18,043,847	\$ 8,127,760	\$ 7,276,817
Costo de Ventas	\$ 13,513,275	\$ 13,911,835	\$ 36,977,407	\$ 41,259,448	\$ 28,317,026	\$ 21,185,684
DIAS DE CUENTAS POR COBRAR	49	72	68	111	10	13
Rotación de inventario	7.32	5.02	5.33	3.24	35.03	27.12
Cuentas por Cobrar	\$ 2,970,972	\$ 4,419,465	\$ 10,901,659	\$ 19,743,750	\$ 1,199,855	\$ 1,166,313
Ventas Netas	\$ 21,760,775	\$ 22,168,829	\$ 58,126,150	\$ 64,046,337	\$ 42,027,901	\$ 31,633,037
IVA	13%	13%	13%	13%	13%	13%
DIAS DE CUENTAS POR PAGAR	34	43	61	50	30	29
Rotación de inventario	10.67	8.40	5.87	7.23	12.17	12.56
Cuentas por Pagar	\$ 1,265,973	\$ 1,656,194	\$ 6,302,935	\$ 5,703,706	\$ 2,326,019	\$ 1,686,582
Costo de Ventas	\$ 13,513,275	\$ 13,911,835	\$ 36,977,407	\$ 41,259,448	\$ 28,317,026	\$ 21,185,684
<b>INDICADOR RENTABILIDAD</b>						
1- ANALISIS DUPONT - ROE	13.46%	11.84%	18.62%	18.94%	33.76%	38.97%
MARGEN BENEFICIO NETO	5.23%	6.00%	6.97%	6.24%	8.69%	10.26%
Ventas	\$ 19,257,323	\$ 19,618,433	\$ 51,439,071	\$ 56,678,174	\$ 37,192,833	\$ 27,993,838
Utilidad neta	\$ 1,006,971	\$ 1,177,734	\$ 3,582,877	\$ 3,535,530	\$ 3,233,361	\$ 2,873,090
ROTACION DE ACTIVOS	1.30	1.23	0.94	1.03	2.45	2.43
Ventas	\$ 19,257,323	\$ 19,618,433	\$ 51,439,071	\$ 56,678,174	\$ 37,192,833	\$ 27,993,838
Activos Totales	\$ 14,857,731	\$ 15,900,089	\$ 54,839,995	\$ 55,003,535	\$ 15,152,835	\$ 11,525,800
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1.99	1.60	2.85	2.95	1.58	1.56
Activos Totales	\$ 14,857,731	\$ 15,900,089	\$ 54,839,995	\$ 55,003,535	\$ 15,152,835	\$ 11,525,800
Patrimonio Neto	\$ 7,478,973	\$ 9,947,636	\$ 19,245,720	\$ 18,662,843	\$ 9,578,600	\$ 7,373,297

**Figura 8**

*Cálculo del WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital)*

AÑO 2022									
Empresas	Tasa de Impuesto (Tc)	Costo Capital (Ke)	Costo Deuda (Kd) Ajustado	Patrimonio (E)	Deuda con Costo (D)	Capital Total (V)	E/V	D/V	WACC
ALFA	30.00%	20.52%	7.04%	\$ 9,947,636.00	\$ 2,482,194.00	\$ 12,429,830.00	80.03%	19.97%	17.41%
GAMMA	30.00%	20.52%	7.04%	\$ 7,373,297.00	\$ 3,534.00	\$ 7,376,831.00	99.95%	0.05%	20.52%
BETA	30.00%	20.52%	7.04%	\$ 18,662,843.00	\$ 24,461,381.00	\$ 43,124,224.00	43.28%	56.72%	11.68%

AÑO 2023									
Empresas	Tasa de Impuesto (Tc)	Costo Capital (Ke)	Costo Deuda (Kd) Ajustado	Patrimonio (E)	Deuda con Costo (D)	Capital Total (V)	E/V	D/V	WACC
ALFA	30.00%	18.35%	7.04%	\$ 7,478,973.00	\$ 4,942,841.00	\$ 12,421,814.00	60.21%	39.79%	13.01%
GAMMA	30.00%	18.35%	7.04%	\$ 9,578,600.00	\$ 592,805.00	\$ 10,171,405.00	94.17%	5.83%	17.57%
BETA	30.00%	18.35%	7.04%	\$ 19,245,720.00	\$ 23,555,988.00	\$ 42,801,708.00	44.96%	55.04%	10.96%

**Figura 9**

*Creación de valor (EVA)*

EVA 2022						
Empresas	EBIT	Tasa de Impuesto	NOPAT	Capital Invertido	WACC (%)	EVA
ALFA	2,030,943.00	30.00%	1,421,660.10	11,005,722.00	17.41%	-494,455.15
GAMMA	4,656,728.00	30.00%	3,259,709.60	7,929,018.00	20.52%	1,632,886.96
BETA	5,802,353.00	30.00%	4,061,647.10	22,438,165.00	11.68%	1,441,359.20

EVA 2023						
Empresas	EBIT	Tasa de Impuesto	NOPAT	Capital Invertido	WACC (%)	EVA
ALFA	1,998,241.00	30.00%	1,398,768.70	10,322,542.00	13.01%	55,643.19
GAMMA	5,225,535.00	30.00%	3,657,874.50	10,631,487.00	17.57%	1,789,761.46
BETA	6,625,080.00	30.00%	4,637,556.00	22,595,922.00	10.96%	2,159,917.77

#### 4.2.3.2 Análisis de resultados obtenidos.

**Figura 10**

*Cuadro resumen de resultados*

RESULTADOS FINANCIEROS	EMPRESAS QUE PARTICIPAN EN LICITACIONES				EMPRESA QUE NO PARTICIPAN EN LICITACIONES	
	ALFA		BETA		OMEGA	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022
<u>a) Liquidez</u>						
° Capital de trabajo Neto	\$6,205,934.00	\$6,686,641.00	\$6,370,096.00	\$9,184,354.00	\$9,453,157.00	\$7,381,986.00
° Rotación de activos	1.30	1.23	0.94	1.03	2.45	2.43
<u>b) Capital de Trabajo</u>						
° Ciclo de conversión de efectivo	154	153	211	219	79	108
<u>c) ROE</u>						
° Análisis DUPONT	1.99	1.60	2.85	2.95	1.58	1.56
Margen Neto	5.23%	6.00%	6.97%	6.24%	8.69%	10.26%
Rotación de Activos	1.30	1.23	0.94	1.03	2.45	2.43
Apalancamiento Financiero	1.99	1.60	2.85	2.95	1.58	1.56
<u>d) Creación de valor</u>						
° Análisis EVA	\$ 55,643.00	\$ (494,455.00)	\$2,159,918.00	\$1,441,359.00	\$1,789,761.00	\$1,632,887.00

El siguiente análisis fue una evaluación financiera comparativa de tres empresas comercializadoras de vehículos en El Salvador, cuyo objetivo fue interpretar y contrastar el desempeño de aquellas que participan activamente en licitaciones del sector público a través de la Bolsa de Productos y Servicios (BOLPROS) y demás metodologías con el de una que no lo hace. La evaluación se fundamentó en un análisis detallado de indicadores clave para los años 2022 y 2023, incluyendo el Capital de Trabajo Neto y la Rotación de Activos (para medir la liquidez y la eficiencia en el uso de los activos), el Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE) (para evaluar la gestión del capital de trabajo), el análisis DuPont (para desglosar la rentabilidad sobre el patrimonio o ROE), y el Análisis EVA (para determinar la creación de valor económico). Los

resultados demostraron que, si bien la participación en licitaciones puede ser una fuente de riesgos financieros, una gestión eficiente del capital de trabajo y el apalancamiento puede permitir a las empresas no solo mitigar dichos riesgos, sino también generar un valor sustancial para sus accionistas.

### **Análisis de indicadores financieros por empresa**

#### **Empresa Alfa – participa en licitaciones**

La situación de Alfa mostró una transición estratégica impulsada por el endeudamiento. Aunque su Capital de Trabajo Neto se deterioró ligeramente, pasando de \$6.68 millones a \$6.20 millones, su Rotación de Activos mejoró, lo que indicó que la empresa se está volviendo más eficiente en el uso de sus recursos para generar ventas.

El aspecto más revelador fue su aumento significativo en el Apalancamiento Financiero, que pasó de 1.60 a 1.99. Este incremento de la deuda es la principal razón detrás de la mejora en el ROE (Retorno sobre el Patrimonio), que creció de 4.43% a 6.69%. Lo más importante es que esta estrategia fue exitosa: la empresa pasó de destruir valor (EVA negativo en 2022) a crear valor (EVA positivo en 2023). Este cambio indicó que el rendimiento de las inversiones financiadas con deuda está superando su costo de capital, lo que es una señal positiva de crecimiento y una gestión eficaz de los recursos apalancados. Sin embargo, este modelo también conllevó un mayor riesgo financiero.

#### **Empresa Beta – participa en licitaciones**

La empresa Beta presentó una situación financiera mixta y de alto riesgo. La caída significativa en su Capital de Trabajo Neto de \$9.18 millones a \$6.37 millones fue una señal de alerta sobre su capacidad para cumplir con obligaciones a corto plazo. A pesar de esto, su Rotación

de Activos disminuyó de 1.03 a 0.94, lo que indicó una menor eficiencia en el uso de sus activos para generar ventas.

Beta operó con el mayor nivel de apalancamiento financiero del grupo (2.85 en 2023), lo que la hizo la más vulnerable a los riesgos de mercado, como los retrasos en los pagos por parte del sector público. No obstante, el análisis de Creación de Valor (EVA) mostró una sólida y creciente capacidad para generar valor económico, con un aumento de \$1.44 millones a \$2.15 millones. Esto sugirió que, aunque su modelo es arriesgado y depende fuertemente de la deuda, la empresa obtuvo rendimientos muy altos de sus operaciones, lo que le permitió generar ganancias a pesar de los desafíos de liquidez.

### **Empresa Omega – no participa en licitaciones**

Omega presentó el perfil financiero más robusto y conservador. Su liquidez fue la más alta, con un Capital de Trabajo Neto que aumentó de \$7.38 millones a \$9.45 millones, lo que le proporcionó un amplio margen de seguridad. Además, su eficiencia operativa es excepcional, evidenciada por la mayor Rotación de Activos (2.45), lo que indicó que generó ventas de manera muy efectiva.

El bajo y estable apalancamiento financiero de Omega (1.58) demostró su preferencia por la estabilidad y el bajo riesgo, en contraste con las empresas que participan en licitaciones. Esta sólida posición le permitió ser la empresa que más valor ha creado de manera consistente, con un EVA que creció de \$1.63 millones a \$1.78 millones. Su modelo de negocio se basó en la eficiencia y la solidez, lo que la hizo altamente competitiva sin necesidad de asumir riesgos excesivos.

## **Análisis comparativo**

El análisis comparativo de las tres empresas reveló dos modelos de gestión distintos. Las empresas que participaron en licitaciones, Alfa y Beta, tuvieron la tendencia a operar con mayores niveles de apalancamiento y, en el caso de Beta, con una liquidez más comprometida, lo que las expuso a un mayor riesgo financiero. Sin embargo, su capacidad para generar valor (como en el caso de Alfa) o sostener un alto crecimiento de valor (en el caso de Beta) sugirió que la participación en licitaciones pudo ser rentable al gestionarse de manera adecuada, aunque con riesgos inherentes.

Por otro lado, la empresa Omega, al no participar en licitaciones, mantuvo una posición financiera de menor riesgo y superior eficiencia. Su modelo de negocio demostró que la solidez financiera y la eficiencia operativa fueron factores clave para la creación de valor, independientemente del tipo de transacciones en las que participe. La comparación resaltó la importancia de que las empresas evalúen cuidadosamente el trade-off entre riesgo y rentabilidad al decidir si se involucran en las licitaciones públicas.

## Conclusiones

El estudio demostró que la participación de empresas comercializadoras de vehículos en licitaciones del sector público a través de la Bolsa de Productos y Servicios de El Salvador (BOLPROS) y demás metodologías constituye una oportunidad regulada y creciente, pero no exenta de riesgos financieros que deben gestionarse con rigor. Desde el planteamiento del problema y la contextualización, se observó que BOLPROS emergió como un mecanismo que agiliza procesos y reduce ciertos costos de transacción frente a esquemas tradicionales, sin embargo, la naturaleza misma de las compras públicas mantiene latentes riesgos de impago, tensiones de liquidez y exigencias documentales que, si no se abordan con capacidades técnico financieras adecuadas, pueden comprometer la sostenibilidad de los proyectos adjudicados.

Metodológicamente, la investigación adoptó un enfoque mixto, descriptivo y no experimental, que combinó fuentes cuantitativas como Estados financieros 2022–2023, con insumos cualitativos de entrevistas y encuestas, lo que permitió una lectura integral del fenómeno. El diseño de recolección fue transversal y se apoyó en una muestra no probabilística por conveniencia de seis empresas, involucrando a contadores, encargados de licitaciones y gerencia, además de un corredor de BOLPROS y un experto en compras públicas. Esta triangulación robusteció el análisis, al conectar desempeño financiero estudiando liquidez, capital de trabajo, ROE y EVA con prácticas operativas y de cumplimiento observadas en campo.

Los hallazgos financieros confirmaron que la gestión eficiente del capital de trabajo, el control del Ciclo de Conversión de Efectivo y un apalancamiento prudente pueden transformar la exposición al riesgo en creación de valor, incluso en un entorno contractualmente exigente. En el contraste entre empresas que licitan activamente y la que no participa, se evidenció que las primeras no necesariamente se exhibieron a mayor riesgo si dominan los fundamentos operativos

y financieros de su ejecución, la diferencia la marcó la disciplina en tesorería, las rotaciones, el uso del análisis DuPont para desagregar la rentabilidad y la evaluación del EVA por contrato para orientar decisiones. Dicho de otro modo, la licitación pública no es, per se, una fuente de deterioro del desempeño, lo decisivo es la capacidad de administrar los descalces de caja y la complejidad documental sin erosionar márgenes.

En la dimensión de riesgos, la evidencia cualitativa y de encuestas convergió en cuatro categorías críticas: mercado, crédito, operacional y legal. El riesgo de crédito se expresa en pagos diferidos o imprevistos de la contraparte estatal, el riesgo de mercado, en la variabilidad de insumos y tipo de cambio para bienes importados, el riesgo operacional, en fallos de procesos internos frente a requisitos estrictos y plazos y el riesgo legal, en interpretaciones contractuales y sanciones por incumplimientos. La identificación de estos frentes no solo responde a la literatura de finanzas corporativas, sino a percepciones de campo que ubican, con pesos similares, el impago, los problemas de flujo de caja y los costos no previstos como focos recurrentes.

En el eje de proceso y preparación de ofertas, los equipos señalaron que la competitividad descansa tanto en el ajuste minucioso a las bases como en la calidad y diferenciación técnica de la propuesta. Esta doble vara cumplimiento formal y valor agregado técnico, explica que, al decidir participar, la rentabilidad esperada conviva con la viabilidad administrativa como criterio rector. La percepción de agilidad por el canal BOLPROS convive con la exigencia de garantías específicas y una carga documental que obliga a procesos internos robustos. En la práctica, la participación es transversal finanzas y contabilidad, área comercial, gerencia y área legal concurren con protagonismo semejante, consolidando una gobernanza interdepartamental sin la cual el riesgo operativo se amplifica.

En el tema de integridad y transparencia, se corroboró un énfasis fuerte en el cumplimiento de normativas anticorrupción y en la capacitación como pilares de una cultura ética y de control.

El estudio también delimitó sus alcances al operar con un corte transversal 2022–2023 y una muestra intencionada de seis empresas, y un estudio a profundidad de 3 empresas 2 que participan en licitaciones y una que no, las inferencias deben interpretarse como válidas para el contexto observado y útiles para la toma de decisiones en escenarios comparables, más que como generalizaciones estadísticas extensivas. Aun así, el aporte consistió en conectar métricas financieras con prácticas operativas y de cumplimiento, dotando a las empresas de herramientas para evaluar y gestionar riesgos en transacciones con el sector público y contribuyendo a la base de conocimiento local.

En síntesis, participar en licitaciones puede ser financieramente sostenible y hasta creador de valor cuando las empresas alinean preparación documental, excelente control de caja y gobierno corporativo, diagnostican su exposición por contrato con indicadores de liquidez, eficiencia y rentabilidad y despliegan respuestas preventivas ante las cuatro categorías de riesgo. Esta combinación siendo más método que contar con fortuna distingue a quienes convierten la complejidad pública en una ventaja competitiva sostenida.

## Recomendaciones

A partir de los hallazgos, se propone consolidar un enfoque de decisión y ejecución por contrato que inicie antes de la oferta y se extienda hasta el cierre, con criterios cuantitativos y salvaguardas operativas explícitas. Antes de participar, conviene formalizar un umbral para evaluar la participación que integre capital de trabajo neto, razón corriente y Ciclo de Conversión de Efectivo proyectados, junto con un análisis DuPont para verificar la fuente del ROE esperado y una estimación de EVA a nivel de contrato que justifique la creación de valor, no solo la utilidad contable. Este filtro evita que la presión comercial supere la capacidad financiera real de ejecución.

En la gestión de liquidez, la empresa debe tratar cada adjudicación como una unidad de caja con presupuesto semanal, incorporando escenarios de retraso en pagos estatales y un colchón de capital de trabajo que cubra desviaciones razonables. Esta disciplina de tesorería es el antídoto más efectivo frente a los riesgos de impago o de pagos extendidos que los profesionales encuestados perciben con frecuencia equivalente a otros riesgos críticos.

En el frente contractual, las ofertas debieran contemplar cláusulas de reajuste por variaciones de costos críticos y, cuando el marco lo permita, mecanismos de revisión por eventos extraordinarios que afecten insumos o logística. La anticipación jurídica reduce la probabilidad de controversias y cuando estas ocurren, la empresa ha de activar tempranamente las instancias de amigable composición y arbitraje previstas por la normativa de BOLPROS, preservando la continuidad operativa y financiera del contrato. La asesoría legal especializada debe involucrarse desde la lectura de bases hasta la liquidación, alineando obligaciones, garantías y cronogramas con la realidad financiera de la ejecución.

En preparación y proceso, el foco es doble un cumplimiento documental sin fisuras y una propuesta técnica que comunique valor diferencial. El primer componente se sostiene con

checklists, responsables por documento y un repositorio electrónico trazable, el segundo, con ingeniería de costos, conocimiento del mercado y estándares del sector automotriz claramente incorporados en las especificaciones. La evidencia sugiere que la competitividad nace del equilibrio entre apego a bases y diferenciación de la oferta, por ello conviene estandarizar plantillas de propuesta y sesiones de revisión cruzada para asegurar coherencia entre promesa técnica y factibilidad operativa.

En gobernanza e integridad, la organización debería mantener una política de cumplimiento primero con capacitación periódica y auditorías internas focalizadas en compras públicas. Herramientas de trazabilidad desde bitácoras de cambios hasta firmas electrónicas y sistemas de control documental las cuales reducen errores y fortalecen la defensa ante eventuales observaciones. La cultura de integridad no solo evita sanciones y reprocesos sino también mejora la probabilidad de éxito en futuras participaciones al consolidar reputación y confianza con contrapartes.

La arquitectura de riesgos requiere un mapa vivo por contrato. Frente a riesgo de crédito, sirve combinar análisis del historial de pagos de la entidad, provisiones de tesorería y cuando sea posible, seguros de crédito o cesión de derechos de cobro. Para riesgo de mercado, la cobertura de tipo de cambio y la negociación de plazos de entrega reducen volatilidad. Para riesgo operacional, la segregación de funciones, la calendarización inversa de hitos y la doble verificación de soportes minimizan errores y para riesgo legal, la lectura preventiva de cláusulas y la documentación de cada comunicación con la contraparte acotan problemas mayores. Esta matriz de cuatro cuadrantes debe reflejar, además, la experiencia acumulada de cada proceso, transformando lecciones aprendidas en controles permanentes.

En seguimiento y aprendizaje, conviene instaurar un tablero mensual que compare ejecución real versus presupuestada en CCE, rotaciones de cuenta e inventario, ROE y EVA por contrato, con límites máximos de desviación y umbrales de alerta que detonen acciones correctivas. La adopción de indicadores no es un fin en sí mismo, su valor radica en habilitar decisiones oportunas como renegociar plazos, acelerar entregas, ajustar inventarios o activar financiamiento táctico para sostener márgenes y liquidez.

Finalmente, para mitigar las limitaciones del estudio y fortalecer la toma de decisiones, es recomendable institucionalizar una actualización anual de la base 2022–2023 con nuevos contratos, replicando la metodología para recalibrar supuestos de liquidez, costo de capital y desempeño operativo. Este esfuerzo consolidará una base de evidencia propia de la empresa y del sector, útil para afinar la toma de decisiones de participación, mejorar plantillas de oferta y robustecer la relación con entidades públicas, cerrando la brecha entre análisis puntual y aprendizaje organizacional continuo. En conjunto, estas acciones convierten a BOLPROS en un canal competitivo y financieramente defendible, donde el éxito depende menos de condiciones exógenas y más de una ejecución disciplinada y medible extremo a extremo.

## Referencias

BOLPROS. (2020). Reglamento General de la Bolsa de Productos y Servicios de El Salvador. Bolsa de Productos y Servicios de El Salvador.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). Principios de administración financiera (13.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

Ley de Compras Públicas, Asamblea Legislativa de El Salvador. (2023).

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia. Harvard Business Review América Latina.

Reglamento de la Ley de Compras Públicas. (2024).

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2018). Fundamentos de finanzas corporativas (11.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.

Transparencia Internacional. (2022). Índice de percepción de la corrupción 2022. <https://www.transparency.org>

UNIDO. (2021). La industria automotriz y su papel en las economías emergentes. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2009). Fundamentos de administración financiera (12.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2018). Metodología de la investigación (6a ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). Principles of Corporate Finance (13th ed.). McGraw-Hill.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2019). *Financial Management: Theory & Practice* (16th ed.). Cengage.

Damodaran, A. (2014). *Applied Corporate Finance* (4th ed.). Wiley.

Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2020). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (7th ed.). Wiley.

Penman, S. H. (2013). *Financial Statement Analysis and Security Valuation* (5th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Richards, V. D., & Laughlin, E. J. (1980). A cash conversion cycle approach to liquidity analysis. *Financial Management*, 9(1), 32–38.

Stewart, G. B., III. (1991). *The Quest for Value: The EVA™ Management Guide*. HarperBusiness.

Young, S. D., & O’Byrne, S. F. (2001). *EVA and Value-Based Management: A Practical Guide to Implementation*. McGraw-Hill.

# **Anexos**

## Anexo 1

### ESCUELA DE POSGRADO

### FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

### UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



### Cuestionario – Contador General

**Tema de investigación:** El riesgo financiero en empresas comercializadoras de vehículos automotores que participan en licitaciones del sector público a través de la Bolsa de Productos y Servicios de El Salvador.

**Objetivo:** Analizar el riesgo financiero en empresas comercializadoras de vehículos automotores que participan en licitaciones del sector público a través de BOLPROS y los diferentes tipos de licitaciones en El Salvador.

**Indicaciones:** (Subraye o marque con una X según convenga)

1. ¿Cuál es su rol y principales responsabilidades dentro del proceso de licitaciones en la empresa?
2. ¿Conoce qué es y cómo funciona el mecanismo de la bolsa de productos y servicios BOLPROS en las ofertas del sector gobierno?

SI

NO

3. ¿Cómo se involucra el departamento contable/financiero en el proceso de licitaciones de la empresa?

- a) Elaborando estados financieros y documentación requerida.
- b) Evaluando la viabilidad financiera de la licitación.
- c) Gestionando garantías y fianzas.
- d) No se involucra en el proceso.

4. ¿Qué requisitos financieros facilita el departamento de contabilidad para participar en una licitación en El Salvador?

- a ) Estados financieros auditados.
- b) Solvencia fiscal y tributaria.
- c) Garantías económicas exigidas.
- d) No se proporciona ningún documento.

5. ¿Qué impacto tiene la participación en licitaciones en la liquidez y estabilidad financiera de la empresa?

- a) Aumenta la liquidez y mejora la estabilidad financiera.

- b) Puede generar problemas de liquidez si no se manejan bien los flujos de caja.
- c) No afecta significativamente la liquidez ni la estabilidad.
- d) Depende del tipo y monto de la licitación.

6. ¿Qué opciones de financiamiento se consideran para proyectos de licitación de gran envergadura?

- a) Préstamos bancarios a corto plazo.
- b) Préstamos bancarios a largo plazo.
- c) Inversiones de capital.
- d) No se consideran financiamiento.

7. ¿Se realiza el análisis de costos y la elaboración del presupuesto para una oferta de licitación?

SI

NO

Si su respuesta fue si, quien lo realiza:

- a) Contador general.
- b) Gerente financiero.
- c) Gerente comercial.

d) Otros.

8. ¿Qué herramientas utiliza la empresa para garantizar que los costos proyectados en una oferta sean realistas y rentables?

a) Basar las proyecciones en datos.

b) Considerar el comportamiento del mercado.

c) Analizar los costos.

d) Utilizar herramientas de proyección financiera.

9. ¿Cuáles son los principales riesgos financieros asociados a las licitaciones y como se gestionan?

a) Riesgo de impago por parte del contratante.

b) Problemas de flujo de caja por tiempos de pago extendidos.

c) Costos adicionales no previstos.

d) No hay riesgos financieros asociados a las licitaciones.

10. Si ha trabajado con BOLPROS, identifica algún riesgo adicional en comparación con otros tipos de licitaciones.

a) Tiempos de pago son más largos.

b) Requisitos documentales son más exigentes.

c) Los riesgos son similares a otras licitaciones.

11. ¿Cómo afecta el retraso en los pagos por parte del gobierno a la empresa?

a) Liquidez en la empresa.

b) Incremento de costo empresariales por pagos atrasados.

c) Confianza empresarial e inversión.

d) Deterioro de la cartera de cuentas por cobrar.

12. ¿Qué tipos de garantías o fianzas financieras se requieren más para participar en una licitación?

a) Fianza de mantenimiento de oferta.

b) Fianza de fiel cumplimiento.

c) Fianza de buena calidad.

13. ¿Utiliza estrategias financieras la empresa para mejorar su competitividad en los procesos de licitación?

SI

NO

Si su respuesta fue si, detalle cuales son:

- a) Reducir costos y gastos.
- b) Basarse en el capital de trabajo, el financiamiento y la gestión del efectivo.
- c) Retrasar las cuentas por pagar.
- d) Otros.

## Anexo 2

ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



### Guía De Entrevista – Encargado De Licitaciones

**Tema de investigación:** El riesgo financiero en empresas comercializadoras de vehículos automotores que participan en licitaciones del sector público a través de la Bolsa de Productos y Servicios de El Salvador.

**Objetivo:** Analizar el riesgo financiero en empresas comercializadoras de vehículos automotores que participan en licitaciones del sector público a través de BOLPROS y los diferentes tipos de licitaciones en El Salvador.

**Indicaciones:** Subraye o marque con una X según convenga)

1. ¿Cuál es su rol y principales responsabilidades dentro del proceso de licitaciones en la empresa?

a) Elaboración y presentación de ofertas.

b) Análisis financiero y viabilidad de la licitación.

- c) Revisión legal y cumplimiento normativo.
- d) Gestión y seguimiento de contratos adjudicados.
- e) Otros,

2. ¿Cuáles son los principales tipos de licitaciones en las que participa la empresa?

- a) Licitaciones públicas nacionales.
- b) Licitaciones internacionales.
- c) Licitaciones bajo el mecanismo de BOLPROS.
- d) Otros,

3. ¿Conoce qué es y cómo funciona el mecanismo de la bolsa de productos y servicios BOLPROS en las ofertas del sector gobierno?

- a) Sí, lo conozco en detalle.
- b) Tengo una idea general, pero no lo utilizamos.
- c) He escuchado de él, pero no lo conozco bien.
- d) No, no lo conozco.

4. ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para estar al tanto de las oportunidades de licitación a las cuales participar?

- a) Plataformas electrónicas de contratación pública.
- b) Redes de contactos y alianzas estratégicas.
- c) Consultorías especializadas en licitaciones.

d) Búsqueda manual en boletines oficiales, periódicos.

5. ¿Cuáles son los principales desafíos o retos al participar en una licitación?

a) Competencia con grandes empresas.

b) Complejidad en la documentación requerida.

c) Plazos ajustados para la preparación de ofertas.

d) Condiciones de pago y financiamiento del proyecto.

e) Otros

6. ¿Qué criterios considera más importantes para evaluar si es viable participar en una licitación?

a) Rentabilidad del proyecto.

b) Requisitos técnicos y administrativos exigidos.

c) Experiencia previa en proyectos similares.

d) Capacidad operativa y financiera de la empresa.

7. ¿Cómo se asegura la empresa de poder cumplir con los plazos y requisitos establecidos en la licitación?

a) Planificación detallada de actividades y tiempos.

b) Asignación de recursos específicos para el proyecto.

c) Seguimiento y control interno del cumplimiento.

d) Subcontratación de servicios cuando es necesario.

8. ¿Cuál es el proceso interno de preparación de una oferta de licitación en la empresa?

9. ¿Qué criterios considera que son los más importantes al preparar una oferta para una licitación?

a) Ajuste a los requerimientos de las bases.

b) Competitividad en términos de costos y precios.

c) Calidad y diferenciación de la propuesta.

d) Cumplimiento normativo y documental.

10. Si ha trabajado con BOLPROS, identifica algún proceso adicional en la preparación de la documentación de participación en comparación con otros tipos de licitaciones.

a) Mayor cantidad de requisitos administrativos.

b) Proceso más ágil y simplificado.

c) Exigencia de garantías específicas.

d) No he trabajado con BOLPROS.

11. Dentro de la empresa además de su persona, ¿qué otros puestos intervienen en el proceso de licitación?

a) Departamento financiero/contable.

b) Departamento legal.

c) Área comercial.

d) Dirección o gerencia general.

12. ¿Qué estrategias utiliza la empresa para incrementar las posibilidades de ganar una licitación?

- a) Ofertas competitivas con precios ajustados.
- b) Mejora en la presentación y calidad de las propuestas.
- c) Alianzas estratégicas con otros proveedores.
- d) Análisis previo de la competencia y condiciones del mercado.

13. ¿Cómo maneja la empresa los riesgos legales y administrativos asociados a una licitación que ya fue ganada y no se ha podido cumplir con plazo, o algún requisito de los que fueron pactados?

- a) Negociación de plazos o condiciones con la entidad contratante.
- b) Implementación de planes de contingencia.
- c) Asesoramiento legal y cumplimiento de cláusulas contractuales.
- d) Búsqueda de financiamiento o apoyo externo.

14. ¿Qué medidas toma la empresa para garantizar la transparencia y la ética en los procesos de licitación?

- a) Cumplimiento estricto de normativas anticorrupción.
- b) Capacitación interna sobre buenas prácticas de contratación.
- c) Auditorías internas de los procesos de licitación.
- d) Uso de tecnología para la trazabilidad de procesos.

### Anexo 3

ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



#### **Guía De Entrevista - Gerente Financiero**

**Tema de investigación:** El riesgo financiero en empresas comercializadoras de vehículos automotores que participan en licitaciones del sector público a través de la Bolsa de Productos y Servicios de El Salvador.

**Objetivo:** Analizar el riesgo financiero en empresas comercializadoras de vehículos automotores que participan en licitaciones del sector público a través de BOLPROS y los diferentes tipos de licitaciones en El Salvador.

1. ¿Conoce qué es y cómo funciona el mecanismo de la bolsa de productos y servicios BOLPROS en las ofertas del sector gobierno?

2. ¿Cuáles son los principales riesgos que enfrenta la empresa al participar en licitaciones?  
(Ej. Financieros, legales, operativos, etc.)
3. ¿Qué estrategias utiliza la empresa para minimizar el riesgo de incumplimiento en los contratos adjudicados?
4. ¿Cómo selecciona la empresa las licitaciones en las que participa?
5. ¿Cuál es la percepción de la empresa sobre la transparencia y equidad en los procesos de licitación pública en El Salvador?
6. ¿Cómo maneja la empresa los plazos de pago y financiamiento cuando trabaja con el sector público?
7. ¿Cuáles son los principales costos asociados a la participación en una licitación? (Ej. Garantías, documentación, personal, consultorías, etc.) y ¿cómo impacta la inversión en licitaciones en la rentabilidad de la empresa?
8. ¿Es rentable para la empresa participar en licitaciones públicas del estado?

## Anexo 4

ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



### Guía De Entrevista – Expertos

**Tema de investigación:** El riesgo financiero en empresas comercializadoras de vehículos automotores que participan en licitaciones del sector público a través de la Bolsa de Productos y Servicios de El Salvador.

**Objetivo:** Analizar el riesgo financiero en empresas comercializadoras de vehículos automotores que participan en licitaciones del sector público a través de BOLPROS y los diferentes tipos de licitaciones en El Salvador.

1. Cuando se coloca una orden en la rueda, ¿cómo se comprueba que la operación cuenta con las garantías exigidas por la Bolsa y los instructivos vigentes (por ejemplo, márgenes de cobertura o carta-fianza) antes de su registro definitivo?
2. ¿Se propone a los usuarios de ventas instrumentos de cobertura (futuros, opciones, swaps de materias primas) para mitigar la volatilidad de precios? Si o No, comente.

3. Antes de cerrar una negociación, ¿qué filtros se aplican para evaluar la solvencia de la contraparte y reducir el riesgo de incumplimiento?
4. ¿Cómo se asegura que la información relevante de cada operación (precios, cantidades, calidad, etc.) se divulgue de forma oportuna a clientes y a la Bolsa, en línea con el principio de máxima publicidad y las obligaciones de reporte establecidas por la Ley de Bolsas y la Ley de Acceso a la Información Pública?
5. De existir incumplimiento en poder hacer frente al contrato de licitación firmado, ¿En BOLPROS existe algún tipo de flexibilidad o negociación para poder atenuar las multas y/o sanciones? Si o No, comente.
6. ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas que usted identifica de operar con la Bolsa de Productos y Servicios?



## Anexo 6

**Tabla 34**

*Matriz de congruencia*

Enunciado del problema	Objetivo general	Objetivos específicos	Variables	Definición conceptual	Definición Operacional
¿Como incide la participación de las empresas distribuidoras de vehículos automotrices concursantes en licitaciones del sector público a través de BOLPROS y los diferentes tipos de licitaciones en su riesgo financiero?	Analizar el riesgo financiero en empresas comercializadoras de vehículos automotores que participan en licitaciones del sector público a través de BOLPROS y los diferentes tipos de licitaciones en El Salvador.	1. Analizar los tipos de riesgo financiero en las operaciones de licitaciones con el sector público, que permita a las empresas anticipar y gestionar posibles pérdidas financieras.	<p><b>Variable Independiente:</b> Licitaciones con el sector público.</p> <p><b>Variable Dependiente:</b> Riesgo financiero.</p>	Las operaciones de licitaciones es el conjunto de procesos, estrategias y normativas mediante los cuales una entidad pública o privada selecciona proveedores para la adquisición de bienes, servicios u obras, a través de un procedimiento competitivo y transparente	En esta investigación, las operaciones de licitaciones serán los procesos mediante los cuales las empresas seleccionan la adquisición distribuidora de vehículos automotrices a través de BOLPROS y los diferentes tipos de licitaciones en El Salvador.
				El riesgo financiero es la incertidumbre que se genera respecto a los resultados financieros futuros de una inversión o actividad	El riesgo financiero en las diferentes licitaciones en El Salvador se refiere a la posibilidad de enfrentar pérdidas económicas debido a

		económica, y la probabilidad de que estos resultados sean negativos.	diferentes factores inesperados durante la ejecución de los contratos.
2. Analizar el impacto financiero que sufre la rentabilidad en las empresas que participan en los diferentes tipos de licitaciones.	<p><b>Variable Independiente:</b> Participación en los diferentes tipos de licitaciones.</p> <p><b>Variable Dependiente:</b> Impacto financiero.</p>	<p>Proceso en que las empresas o individuos compiten para obtener contratos públicos mediante un procedimiento regulado y transparente.</p> <p>Efectos económicos que un evento, decisión o circunstancia pueden tener sobre una organización, individuo o sistema económico.</p>	<p>En este trabajo, participar en las licitaciones es el proceso mediante el cual las empresas pueden presentar ofertas para proveer bienes al Estado bajo un marco normativo específico, cumpliendo con diferentes requisitos.</p> <p>Evaluación del efecto económico que tiene para una empresa el proceso de postulación y contratos públicos, tomando en cuenta los principales indicadores que influyen en la viabilidad y sostenibilidad financiera en las empresas del mercado salvadoreño.</p>

	<p>3. Identificar las condiciones operativas, financieras y regulatorias que limitan la participación de las empresas comercializadoras de vehículos en la plataforma BOLPROS.</p>	<p><b>Variable Independiente:</b> Participación en los diferentes tipos de licitaciones.</p> <p><b>Variable Dependiente:</b> Condiciones operativas y financieras.</p>	<p>Proceso en que las empresas o individuos compiten para obtener contratos públicos mediante un procedimiento regulado y transparente.</p> <p>Requisitos y términos establecidos para la participación de los oferentes y la ejecución de los contratos en caso de adjudicación.</p>	<p>En este trabajo, participar en las licitaciones es el proceso mediante el cual las empresas pueden presentar ofertas para proveer bienes al Estado bajo un marco normativo específico, cumpliendo con diferentes requisitos.</p> <p>Aspectos técnicos, logísticos, administrativos y financieros que regulan la viabilidad y ejecución de los contratos, garantizando el cumplimiento de los objetivos del proyecto.</p>
--	--	--	---	---

## Anexo 7

**Tabla 35**

### *Matriz de instrumentos*

Variables	Indicadores	Preguntas	Marco Teórico
Variable Independiente: Licitaciones con el sector público.	1. Porcentaje de Compras Públicas Realizadas a través de BOLPROS. 2. Porcentaje de Licitaciones Públicas Publicadas en COMPRASAL. 3. Tiempo Promedio de Evaluación de Ofertas.	1. ¿Cuál es el tiempo que toma evaluar una oferta que se publica en BOLPROS? 2. ¿Qué tan accesible es conocer de las licitaciones para poder participar? 3. ¿El tiempo promedio para la evaluación de las ofertas permite a las empresas prepararse para poder hacer frente a ellas en caso sea adjudicada?	-Fundamentos de las licitaciones públicas. Ley de Bolsa de Productos y Servicios. -Reglamento General de la Bolsa de Productos y Servicios. -Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP). -Normativas internacionales aplicables. -Normativas de control y fiscalización. -Proceso de Licitación en El Salvador.

<p>Variable Dependiente: Riesgo financiero.</p>	<p>1. Solvencia financiera. 2. Flujo de caja operativo. 3. Historial y cumplimiento financiero.</p>	<p>2. ¿Cuás es la capacidad de las empresas para cumplir con sus obligaciones financieras a corto y a largo plazo? 2. ¿Se tiene suficiente flujo de caja para financiar la ejecución del contrato sin depender excesivamente financiamiento externo? 3. ¿Se cuenta con los debidos procedimientos internos para la evaluación de la capacidad de pago y antecedentes financieros?</p>	<p>-Actores involucrados en las licitaciones en El Salvador. -Comparación con otros países. -El Sistema Electrónico de Compras Públicas de El Salvador (COMPRASAL).</p>
<p>Variable Independiente: Participación en los diferentes tipos licitaciones.</p>	<p>1. Porcentaje de Compras Públicas Realizadas a través de BOLPROS. 2. Porcentaje de Licitaciones Públicas Publicadas en COMPRASAL. 3. Tiempo Promedio de Evaluación de Ofertas.</p>	<p>1. ¿Cuál es el tiempo que toma evaluar una oferta que se publica en BOLPROS? 2. ¿Qué tan accesible es conocer de las licitaciones para poder participar? 3. ¿El tiempo promedio para la evaluación de las ofertas permite a las empresas prepararse para poder hacer frente a ellas en caso sea adjudicada?</p>	<p>-Fundamentos de las licitaciones públicas. -Ley de Bolsa de Productos y Servicios. -Reglamento General de la Bolsa de Productos y Servicios. -Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP). -Normativas internacionales aplicables. -Normativas de control y fiscalización.</p>

<p>Variable Dependiente: Impacto financiero.</p>	<p>1. Gastos administrativos y operativos.  2. Probabilidad de adjudicación.  3. Rentabilidad esperada</p>	<p>1. ¿Cuáles son los gastos en que las empresas incurren para poder participar en los procesos de licitación?  2. ¿Se cuenta con el historial, la experiencia, requisitos y se es competente para poder participar en las licitaciones?  3. ¿Se realiza previamente un estudio para estimar el margen de ganancia, condiciones de pago y los riesgos financieros para determinar si es viable participar en las licitaciones?</p>	<p>-Proceso de Licitación en El Salvador.  -Actores involucrados en las licitaciones en El Salvador.  -Comparación con otros países.  -El Sistema Electrónico de Compras Públicas de El Salvador (COMPRASAL).</p>
<p>Variable Independiente: Participación en los diferentes tipos licitaciones.</p>	<p>1. Porcentaje de Compras Públicas Realizadas a través de BOLPROS.  2. Porcentaje de Licitaciones Públicas Publicadas en COMPRASAL.  3. Tiempo Promedio de Evaluación de Ofertas.</p>	<p>1. ¿Cuál es el tiempo que toma evaluar una oferta que se publica en BOLPROS?  2. ¿Qué tan accesible es conocer de las licitaciones para poder participar?  3. ¿El tiempo promedio para la evaluación de las ofertas permite a las empresas prepararse para poder hacer frente a ellas en caso sea adjudicada?</p>	<p>-Fundamentos de las licitaciones públicas.  -Ley de Bolsa de Productos y Servicios.  -Reglamento General de la Bolsa de Productos y Servicios.  -Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP).  -Normativas internacionales aplicables.  -Normativas de control y fiscalización.  -Proceso de Licitación en El Salvador.</p>

<p>Variable Dependiente: Condiciones operativas y financieras.</p>	<p>1. Costo real versus costo presupuestado. 2. Nivel de cumplimiento de las condiciones contractuales. 3. Rentabilidad del contrato.</p>	<p>1. ¿Cuáles son los factores de mayor peso que pueden influir en la variación de los costos presupuestados y los realmente incurridos? 2. ¿Qué tan sensible es financieramente para la empresa el no cumplir con las condiciones contractuales? 3. ¿Que tan rentable podría ser participar en este tipo de procesos?</p>	<p>-Actores involucrados en las licitaciones en El Salvador. -Comparación con otros países. -El Sistema Electrónico de Compras Públicas de El Salvador (COMPRASAL).</p>
--	---	--	---

## Anexo 8

**Tabla 36**

### *Matriz de Congruencia*

Variables	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Variable Independiente: Licitaciones con el sector público.	En esta investigación, las operaciones de licitaciones serán los procesos mediante los cuales las empresas seleccionan la adquisición distribuidora de vehículos automotrices a través de BOLPROS y los diferentes tipos de licitaciones en El Salvador.	1. Uso de BOLPROS y otras metodologías de licitación. 2. Cumplimiento normativo. 3. Eficiencia del proceso.	1. Porcentaje de Compras Públicas Realizadas a través de BOLPROS. 2. Porcentaje de Licitaciones Públicas Publicadas en COMPRASAL. 3. Tiempo Promedio de Evaluación de Ofertas.	¿Conoce qué es y cómo funciona el mecanismo de la bolsa de productos y servicios BOLPROS en las ofertas del sector gobierno?, ¿Qué requisitos financieros facilita el departamento de contabilidad para participar en una licitación en El Salvador?, ¿Qué tipos de garantías o fianzas financieras se requieren más para participar en una licitación?, ¿Cómo se asegura la empresa de poder cumplir con los plazos y requisitos establecidos en la licitación?, ¿Qué criterios considera que son los más importantes al preparar una oferta para una licitación?, dentro de la empresa además de su persona, ¿qué otros puestos intervienen en el proceso de licitación?, ¿Cómo maneja la empresa los riesgos legales y administrativos asociados a una licitación que ya fue ganada y no se ha podido

				cumplir con plazo, o algún requisito de los que fueron pactados?
Variable Dependiente: Riesgo financiero.	El riesgo financiero en las diferentes licitaciones en El Salvador se refiere a la posibilidad de enfrentar pérdidas económicas debido a diferentes factores inesperados durante la ejecución de los contratos.	1.Solvencia y apalancamiento. 2.Liquidez operativa. 3.Historial y cumplimiento.	1. Solvencia financiera. 2. Flujo de caja operativo. 3. Historial y cumplimiento financiero.	¿Cuál es su rol y principales responsabilidades dentro del proceso de licitaciones en la empresa?, ¿Qué impacto tiene la participación en licitaciones en la liquidez y estabilidad financiera de la empresa?, ¿Qué opciones de financiamiento se consideran para proyectos de licitación de gran envergadura?, ¿Cómo afecta el retraso en los pagos por parte del gobierno a la empresa?
Variable Independiente: Participación en los diferentes tipos licitaciones.	En este trabajo, participar en las licitaciones es el proceso mediante el cual las empresas pueden presentar ofertas para proveer bienes al Estado bajo un marco normativo específico, cumpliendo con diferentes requisitos.	1.Nivel de participación. 2.Diversificación de modalidades. 3.Eficacia de la participación.	1. Porcentaje de Compras Públicas Realizadas a través de BOLPROS. 2. Porcentaje de Licitaciones Públicas Publicadas en COMPRASAL. 3. Tiempo Promedio de Evaluación de Ofertas.	¿Cómo se involucra el departamento contable/financiero en el proceso de licitaciones de la empresa?, ¿Qué estrategias utiliza la empresa para incrementar las posibilidades de ganar una licitación?
Variable Dependiente: Impacto financiero.	Evaluación del efecto económico que tiene para una empresa el proceso de postulación y contratos públicos, tomando en	1.Costos de participación. 2.Resultado de la adjudicación.	1. Gastos administrativos y operativos. 2. Probabilidad de	¿Se realiza el análisis de costos y la elaboración del presupuesto para una oferta de licitación? ¿Qué herramientas utiliza la empresa para garantizar que los costos proyectados en una oferta sean

	<p>cuenta los principales indicadores que influyen en la viabilidad y sostenibilidad financiera en las empresas del mercado salvadoreño.</p>	<p>3.Rentabilidad esperada.</p>	<p>adjudicación.</p> <p>3. Rentabilidad esperada</p>	<p>realistas y rentables?, ¿Cuáles son los principales riesgos financieros asociados a las licitaciones y como se gestionan?, ¿Qué criterios considera más importantes para evaluar si es viable participar en una licitación?</p>
<p>Variable Independiente: Participación en los diferentes tipos licitaciones.</p>	<p>En este trabajo, participar en las licitaciones es el proceso mediante el cual las empresas pueden presentar ofertas para proveer bienes al Estado bajo un marco normativo específico, cumpliendo con diferentes requisitos.</p>	<p>1.Nivel de participación.</p> <p>2.Diversificación de modalidades.</p> <p>3.Eficacia de la participación.</p>	<p>1. Porcentaje de Compras Públicas Realizadas a través de BOLPROS.</p> <p>2. Porcentaje de Licitaciones Públicas Publicadas en COMPRASAL.</p> <p>3. Tiempo Promedio de Evaluación de Ofertas.</p>	<p>¿Utiliza estrategias financieras la empresa para mejorar su competitividad en los procesos de licitación?, ¿Cuáles son los principales tipos de licitaciones en las que participa la empresa?</p>
<p>Variable Dependiente: Condiciones operativas y financieras.</p>	<p>Aspectos técnicos, logísticos, administrativos y financieros que regulan la viabilidad y ejecución de los contratos, garantizando el cumplimiento de los objetivos del proyecto.</p>	<p>1.Control de costos.</p> <p>2.Cumplimiento de hitos.</p> <p>3.Desempeño financiero del contrato.</p>	<p>1. Costo real versus costo presupuestado.</p> <p>2. Nivel de cumplimiento de las condiciones contractuales.</p> <p>3. Rentabilidad del contrato.</p>	<p>¿Qué mecanismos utiliza la empresa para estar al tanto de las oportunidades de licitación a las cuales participar?, ¿Cuáles son los principales desafíos o retos al participar en una licitación?, ¿Cuál es el proceso interno de preparación de una oferta de licitación en la empresa?</p>

## Anexo 9

### Estado de situación financiera 2022- 2023 mmpresa Alfa

#### Estados de Situación Financiera Al 31 de diciembre de 2023 y 2022

(Cifras expresadas en dólares estadounidenses)

	Notas	2023	2022
<b>Activo</b>			
<b>Activo Corriente</b>			
Efectivo	7	\$ 1,597,310	\$ 1,266,174
Cuentas por cobrar	8	2,923,325	4,320,802
Cuentas por cobrar a compañías relacionadas	12	189,022	156,625
Porción corriente préstamos por cobrar a compañías relacionadas	12	-	218,773
Otras cuentas por cobrar	9	47,647	98,663
Inventarios	10	5,569,492	4,808,654
Gastos pagados por anticipado		403,137	679,045
Total del activo corriente		<u>10,729,933</u>	<u>11,548,736</u>
<b>Activo no corriente</b>			
Inversión en instrumentos patrimoniales	11	1,735	1,735
Inmuebles, mobiliario y equipo	13	4,065,382	4,218,006
Activo por derecho de uso	14	49,491	99,340
Impuesto sobre la renta diferido	22	11,190	32,272
Total del activo no corriente		<u>4,127,798</u>	<u>4,351,353</u>
<b>Total Activo</b>		<b>\$ 14,857,731</b>	<b>\$ 15,900,089</b>
<b>Pasivo y patrimonio</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Préstamos bancarios a corto plazo	15	\$ 705,000	\$ 850,000
Porción corriente préstamos a largo plazo	16	1,327,508	1,345,791
Cuentas por pagar comerciales	17	1,265,973	1,656,194
Cuentas por pagar comerciales a compañías relacionadas	18	257,830	15,627
Otras cuentas por pagar y gastos acumulados	18	710,191	671,259
Pasivos por arrendamientos, porción corriente	14	55,574	46,045
Impuesto sobre la renta por pagar	22	201,923	277,179
Total del pasivo corriente		<u>4,523,999</u>	<u>4,862,095</u>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Préstamos a largo plazo	16	2,854,759	1,027,600
Pasivos por arrendamientos	14	-	62,758
Total del pasivo no corriente		<u>2,854,759</u>	<u>1,090,358</u>
<b>Total Pasivo</b>		<b>7,378,758</b>	<b>5,952,453</b>
<b>Patrimonio</b>			
Capital social	19	4,881,432	4,881,432
Reserva legal	19	1,018,716	1,018,716
Superávit por revaluación		571,854	571,854
Utilidades acumuladas		1,006,971	3,475,634
Total del patrimonio		<u>7,478,973</u>	<u>9,947,636</u>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>		<b>\$ 14,857,731</b>	<b>\$ 15,900,089</b>

## Anexo 10

### Estado de resultados integrales 2022- 2023 empresa Alfa

#### Estados del Resultado Integral

Por el año terminado el 31 de diciembre de 2023 y 2022

(Cifras expresadas en dólares estadounidenses)

	Notas	<u>2023</u>	<u>2022</u>
Ingresos por ventas de bienes y servicios	20	\$ 19,257,323	\$ 19,618,433
Costos de venta de bienes y servicios	21	<u>(13,513,275)</u>	<u>(13,911,835)</u>
Utilidad bruta		5,744,048	5,706,598
Gastos de operación			
Gastos de ventas	21	(3,333,199)	(3,314,674)
Gastos de administración	21	(506,691)	(496,349)
Otros ingresos	23	62,336	88,944
Otros gastos		<u>(924)</u>	<u>(1,711)</u>
Utilidad de operación		1,965,570	1,982,808
Ingresos financieros		32,671	48,135
Gastos financieros	24	<u>(429,263)</u>	<u>(287,775)</u>
Utilidad antes de impuesto sobre la renta		1,568,978	1,743,168
Impuesto sobre la renta	22	<u>(562,007)</u>	<u>(565,434)</u>
Utilidad neta		\$ <u>1,006,971</u>	\$ <u>1,177,734</u>
Otro resultado integral		-	-
Total resultados integrales del año		\$ <u>1,006,971</u>	\$ <u>1,177,734</u>

## Anexo 11

### Estado de situación financiera 2022- 2023 empresa Beta

#### Estados de Situación Financiera Al 31 de diciembre de 2023 y 2022

(Cifras expresadas en dólares estadounidenses)



	Notas	2023	2022
<b>Activo</b>			
<b>Activo corriente</b>			
Efectivo	7	\$ 2,667,420	\$ 2,525,974
Cuentas y documentos por cobrar comerciales	8	10,529,077	19,676,170
Cuentas por cobrar a compañías relacionadas	12	41,606	100,653
Otras cuentas por cobrar		372,582	67,580
Inventarios	9	24,017,805	18,043,847
Gastos pagados por anticipado	10	671,303	894,575
<b>Total activo corriente</b>		<b>38,299,793</b>	<b>41,308,799</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Documentos por cobrar a largo plazo	8	206,281	295,331
Inversiones en acciones	11	324,650	324,650
Maquinaria en arrendamiento	13	7,489,772	4,926,372
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto	14	8,197,082	7,619,169
Activos intangibles	15	108,095	145,594
Activos por derecho de uso	16	187,039	344,675
Otros activos		27,283	38,945
<b>Total activo no corriente</b>		<b>16,540,202</b>	<b>13,694,736</b>
<b>Total activo</b>		<b>\$ 54,839,995</b>	<b>\$ 55,003,535</b>
<b>Pasivo y patrimonio</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Préstamos a corto plazo	17	\$ 17,970,161	\$ 18,449,251
Porción corriente de préstamos por pagar a largo plazo	18	2,596,000	2,228,545
Cuentas por pagar comerciales	19	6,302,935	5,703,706
Cuentas por pagar a compañías relacionadas	12	205,555	471,547
Préstamos por pagar a compañías relacionadas	12	2,082,425	
Otras cuentas por pagar y gastos acumulados	20	2,526,594	4,315,440
Impuesto sobre la renta por pagar	24	182,297	799,425
Pasivos por arrendamiento, porción corriente	16	63,730	156,531
<b>Total pasivo corriente</b>		<b>31,929,697</b>	<b>32,124,445</b>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Préstamos por pagar a largo plazo	18	2,784,000	3,420,736
Pasivos por arrendamiento a largo plazo	16	142,097	206,318
Impuesto sobre la renta diferido	24	738,481	589,193
<b>Total pasivo no corriente</b>		<b>3,664,578</b>	<b>4,216,247</b>
<b>Total pasivo</b>		<b>35,594,275</b>	<b>36,340,692</b>
<b>Patrimonio</b>			
Capital social	21	6,976,150	6,976,150
Reserva legal	21	1,395,230	1,395,230
Superávit por revaluación	21	932,893	932,893
Utilidades retenidas		9,941,447	9,358,570
<b>Total patrimonio</b>		<b>19,245,720</b>	<b>18,662,843</b>
<b>Total pasivo y patrimonio</b>		<b>\$ 54,839,995</b>	<b>\$ 55,003,535</b>

## Anexo 12

### Estado de resultados integrales 2022- 2023 empresa Beta

#### Estados del Resultado Integral Por el año terminado el 31 de diciembre de 2023 y 2022

(Cifras expresadas en dólares estadounidenses)



	<u>Notas</u>	<u>2023</u>	<u>2022</u>
<b>Ingresos</b>			
Ingresos por venta de bienes y servicios	22	\$ 51,439,071	\$ 56,678,174
Costos			
Costos de venta de bienes y servicios	22	(36,977,407)	(41,259,448)
<b>Utilidad bruta</b>		<b>14,461,664</b>	<b>15,418,726</b>
<b>Gastos de operación</b>			
Gastos de venta y publicidad	23	(8,079,055)	(8,410,205)
Gastos de administración	23	(1,669,011)	(1,505,405)
Otros ingresos		1,971,720	326,582
Otros gastos		(275,288)	(170,567)
<b>Utilidad de operación</b>		<b>6,410,030</b>	<b>5,659,131</b>
Intereses ganados	25	215,050	143,222
Gastos financieros	26	(1,799,989)	(698,981)
Utilidad antes del impuesto sobre la renta		<b>4,825,091</b>	<b>5,103,372</b>
Impuesto sobre la renta	24	(1,242,214)	(1,567,842)
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$ 3,582,877</b>	<b>\$ 3,535,530</b>
Otros resultados integrales		-	-
<b>Resultado integral total del ejercicio</b>		<b>\$ 3,582,877</b>	<b>\$ 3,535,530</b>

## Anexo 13

### Estado de situación financiera 2022- 2023 empresa Gamma

#### Estados de Situación Financiera Al 31 de diciembre de 2023 y 2022

(Cifras expresadas en dólares de los Estados Unidos de América)



	Notas	2023	2022
<b>Activo</b>			
<b>Activo corriente</b>			
Efectivo	6	\$ 2,099,860	\$ 2,183,971
Documentos y cuentas por cobrar	7	1,199,855	1,166,313
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	16	2,021,480	28,343
Inventarios	8	8,127,760	7,276,817
Gastos pagados por anticipado		120,541	45,809
<b>Total del activo corriente</b>		<b>13,569,496</b>	<b>10,701,253</b>
Inmuebles, mobiliario y equipo	9	612,103	547,032
Activos intangibles	10	54,224	55,393
Activo por derecho de uso	15	566,227	-
Activo por impuesto sobre la renta diferido	17	350,785	222,122
<b>Total del activo</b>		<b>\$ 15,152,835</b>	<b>\$ 11,525,800</b>
<b>Pasivo y patrimonio</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Pasivo por arrendamiento	15	280,991	-
Cuentas por pagar comerciales	11	2,326,019	1,686,582
Gastos acumulados y otras cuentas por pagar	12	231,228	211,638
Cuentas por pagar a partes relacionadas	16	29,194	3,946
Pasivos contractuales a corto plazo	13	361,267	638,637
Impuestos sobre la renta por pagar	17	887,640	774,930
Intereses por pagar		-	3,534
<b>Total del pasivo corriente</b>		<b>4,116,339</b>	<b>3,319,267</b>
Pasivos contractuales a largo plazo	13	1,047,098	778,175
Beneficios por terminación de contratos laborales	14	98,984	55,061
Pasivo por arrendamiento a largo plazo		311,814	-
<b>Total del pasivo</b>		<b>5,574,235</b>	<b>4,152,503</b>
<b>Patrimonio</b>			
Capital social	18	3,400,000	3,400,000
Reserva legal	18	680,000	680,000
Resultados acumulados		5,498,600	3,293,297
<b>Total del patrimonio</b>		<b>9,578,600</b>	<b>7,373,297</b>
<b>Total del pasivo y del patrimonio</b>		<b>\$ 15,152,835</b>	<b>\$ 11,525,800</b>

## Anexo 14

Estado de resultados integrales 2022- 2023 empresa Gamma

### Estados del Resultado Integral Por los años terminados el 31 de diciembre de 2023 y 2022

(Cifras expresadas en dólares de los Estados Unidos de América)



	Notas	2023	2022
Ingresos de contratos de clientes por venta de bienes y servicios prestados.	19	\$ 37,192,833	\$ 27,993,838
Costos de ventas de bienes y servicios prestados	20	(28,317,026)	(21,185,684)
<b>Utilidad bruta</b>		<b>8,875,807</b>	<b>6,808,154</b>
Gastos de operación	21	(3,878,187)	(2,483,830)
Otros ingresos	22	328,219	229,485
Otros gastos	23	(198,266)	(99,939)
<b>Utilidad en operaciones</b>		<b>5,127,573</b>	<b>4,453,870</b>
Gastos financieros	24	(562,029)	(503,021)
Ingresos financieros	25	97,962	202,858
<b>Utilidad antes del impuesto sobre la renta</b>		<b>4,663,506</b>	<b>4,153,707</b>
Impuesto sobre la renta	17	(1,430,145)	(1,280,617)
<b>Utilidad neta del año</b>		<b>\$ 3,233,361</b>	<b>\$ 2,873,090</b>
Otro resultado integral			
<b>Otras partidas de otro resultado integral que no serán reclasificadas a resultados en años subsecuentes:</b>			
Remediciones de estimados actuariales	18.3	\$ (40,083)	\$ -
Efecto en impuesto sobre la renta diferido	18.3	12,025	-
<b>Resultado integral total del año</b>		<b>\$ 3,205,303</b>	<b>\$ 2,873,090</b>