

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**“LA IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS PARA LA
CREACIÓN DE VALOR EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS INDUSTRIALES DEL
MUNICIPIO DE SAN SALVADOR PARA EL PERIODO 2022-2023”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:
**JOSE MARIO MERINO CONSTANCIA
MARIA ORBELINA NAVARRO MERINO**

PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO/A EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

DICIEMBRE 2024
CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MAESTRO JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA
VICERRECTORA ACADÉMICA : DOCTORA EVELYN BEATRIZ FARFÁN
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO : MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
SECRETARIO GENERAL : LICENCIADO PEDRO ROSALÍO ESCOBAR
CASTANEDA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANA : LICENCIADA CELINA AMAYA DE CALDERON
VICEDECANO : MAESTRO NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ
SECRETARIO : LICENCIADO JUAN PABLO MARÍN
DIRECTOR DE LA MAESTRÍA : MAESTRO JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LICENCIADO EDGAR ANTONIO MEDRANO
MELÉNDEZ
TRIBUNAL EXAMINADOR : MAESTRO JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ
: MAESTRO EFRAÍN ANTONIO RIVAS GARCÍA
: MAESTRO JOSÉ FELIPE MEJIA HERNÁNDEZ

DICIEMBRE 2024

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Dedico este triunfo a Dios padre celestial, a quien encomiendo siempre mis proyectos de vida y éste en especial. Él conoce verdaderamente mis esfuerzos y sacrificios, por tanto, este éxito es gracias a ti mi señor Jesús que siempre estás presente en mi vida. Agradezco a mi familia mamá, papá, hermanas y hermano, mis adorados sobrinitos, y por su puesto mi amado esposo José Mario Merino Constancia y a su familia que hoy es parte de la mía, por su amor y apoyo incondicional en todos los momentos felices y difíciles de este proceso. A las demás personas, amigos(as), compañeros(as) de trabajo, que me brindaron su ayuda, consejos, comprensión, palabras de ánimo y cariño cuando sentía que me desvanecía y que no podía continuar. Al asesor, maestros y coordinadores de la Maestría en Administración Financiera de la Universidad de El Salvador por los conocimientos impartidos y por todo ese apoyo invaluable muchísimas gracias. Me dedico este éxito como el fruto de mi perseverancia y esfuerzo, porque soy capaz de lograr mis metas que sin duda ayudan a mi crecimiento profesional, personal y espiritual.

María Orbelina Navarro Merino

Al concluir esta etapa tan importante, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que me apoyaron durante el desarrollo de esta investigación. En primer lugar, agradezco a Dios, por darme la fortaleza, salud y sabiduría para iniciar y culminar este proceso que ha involucrado sacrificios personales, familiares y laborales. A mi madre y mis hermanos, quienes han sido guía y fuente de ánimos a lo largo de todo este proceso, en especial, mi hermano Oliver David Merino Constancia quien con su ejemplo y sacrificio me motivo a salir adelante. A mi esposa y compañera de tesis, María Orbelina Navarro Merino, por ser mi apoyo constante, no solo en esta investigación, sino en cada decisión y desafío que enfrentamos juntos, pues su paciencia, dedicación y colaboración han sido claves en los buenos y malos momentos, brindándome su incondicional amor, comprensión y fortaleza, sin su presencia y ánimo este logro no habría sido posible. También quiero dedicar un espacio especial a mi perrita Leyla, quien, con su fiel compañía en largas horas de trabajo, lleno de alegría y calma a cada jornada. A mis compañeros de trabajo de investigación, maestros(as) y asesor que con sus conocimientos ayudaron a que este objetivo se cumpliera.

José Mario Merino Constancia

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
ABREVIATURAS	i
RESUMEN EJECUTIVO	ii
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Definición de Problema.....	2
1.3. Preguntas de investigación.....	3
1.4. Objetivos de la investigación	3
1.4.1. General.....	3
1.4.2. Específicos	4
1.5. Cobertura	4
1.6. Hipótesis.....	4
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO O REVISIÓN DE LA LITERATURA	5
2.1 Las Micro y Pequeñas Empresas en El Salvador	5
2.1.1 Evolución Histórica de las MYPES en El Salvador	5
2.1.2 Definiciones y Clasificaciones de Micro y Pequeña Empresa	6
2.1.3 Importancia de las MYPES en El Salvador	7
2.1.4 Marco Regulatorio	8
2.2 La Necesidad de Implantar Indicadores de Gestión.....	9
2.2.1 Conceptualización Teórica y Características de los Indicadores de Gestión.....	9
2.2.2 Clasificación de los Indicadores.....	11
2.2.2.1 Indicadores de Producción	11
2.2.2.2 Indicadores de Calidad	12
2.2.2.3 Indicadores Financieros.....	12
2.2.2.4 Indicadores de Talento Humano	13
2.2.2.5 Indicadores de Mercado	14
2.3 Metodología para la Fijación de un Sistema de Gestión Basado en Indicadores Financieros y no Financieros	15
2.3.1 Concepto de un Sistema de Gestión Basado en Indicadores Financieros y no Financieros	15

Contenido	Pág.
2.3.2 Fases para la fijación de un Sistema de Gestión Basado en Indicadores Financieros y no Financieros	16
2.4 Propuesta de Indicadores para las MYPES	21
2.5 Creación de Valor	26
2.5.1 Medidas de gestión que generan valor	27
CAPITULO 3: METODOLOGÍA.....	29
3.1 Tipo de Investigación.....	29
3.2 Población y Muestra	30
3.2.1 Población.....	30
3.2.2 Muestra	30
3.2.3 Unidades de Análisis	30
3.3 Técnica e Instrumento de Recolección de Datos	31
3.3.1 Técnica.....	31
3.3.2 Procedimiento.....	31
CAPITULO 4: ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	32
4.1 Análisis de datos	32
4.2 Comprobación de Hipótesis.....	47
4.2.1 Hipótesis.....	48
4.2.2 Comprobación Hipótesis General	48
4.3 Cumplimiento de Objetivos	50
4.3.1 Objetivo General.....	50
4.3.2 Objetivos Específicos	51
4.4 Caso Practico: Implementación de Indicadores Financieros y no Financieros propuestos para las MYPES del Sector Industrial del Municipio de San Salvador.	52
4.5 Oportunidad de Investigaciones futuras.....	65
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
5.1 Conclusiones	66
5.2 Recomendaciones	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
ANEXOS.....	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de las MYPES en El Salvador según la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)	7
Tabla 2 Indicadores de Producción	21
Tabla 3 Indicadores de Calidad.....	22
Tabla 4 Indicadores Financieros	23
Tabla 5 Indicadores de Talento Humano.....	25
Tabla 6 Indicadores de Mercado	25
Tabla 7 Sector empresarial del negocio	32
Tabla 8 Antigüedad de la empresa.....	33
Tabla 9 Tendencia de ingresos 2022-2023	34
Tabla 10 Incentivos gubernamentales.....	35
Tabla 11 Tipo de apoyo recibido	36
Tabla 12 Desafíos empresariales actuales.....	37
Tabla 13 Conocimiento de la situación financiera	39
Tabla 14 Información utilizada para evaluar finanzas.....	40
Tabla 15 Conocimiento de indicadores financieros	41
Tabla 16 Indicadores financieros conocidos.....	42
Tabla 17 Conocimiento de indicadores no financieros	43
Tabla 18 Indicadores no financieros conocidos.....	44
Tabla 19 Impacto de indicadores en la generación de valor.....	45
Tabla 20 Reflejo del valor generado en la empresa	46
Tabla 21 Resumen de contrastes de hipótesis.....	48
Tabla 22 Resumen de prueba binomial.....	49
Tabla 23 Datos para el caso práctico	56
Tabla 24 Resumen de la aplicación de los indicadores de producción	56
Tabla 25 Resumen de la aplicación de los indicadores de calidad	58
Tabla 26 Resumen de la aplicación de los indicadores financieros	59
Tabla 27 Resumen de la aplicación de los indicadores de talento humano.....	61
Tabla 28 Resumen de la aplicación de los indicadores de mercado	63
Tabla 29 Razón de Producción	82
Tabla 30 Productividad de maquinaria	82

Tabla 31 Importancia de los suministros	83
Tabla 32 Desperdicios	83
Tabla 33 Productividad de materiales	84
Tabla 34 Productividad humana.....	84
Tabla 35 Rotación de inventarios de materia prima	85
Tabla 36 Mantenimiento – producción	86
Tabla 37 Nivel de calidad	86
Tabla 38 Participación de defectos	87
Tabla 39 Medición de materias primas y/o insumos defectuosos	87
Tabla 40 Rechazos internos.....	88
Tabla 41 Rotación de cuentas por cobrar.....	89
Tabla 42 Rotación de inventarios.....	89
Tabla 43 Rotación del activo fijo	90
Tabla 44 Rotación del activo total	90
Tabla 45 Rotación de cuentas por pagar.....	91
Tabla 46 Conversión del ciclo de efectivo	92
Tabla 47 Endeudamiento del activo total.....	92
Tabla 48 Endeudamiento del activo fijo.....	93
Tabla 49 Endeudamiento patrimonial.....	93
Tabla 50 Razón corriente	94
Tabla 51 Prueba ácida	95
Tabla 52 Prueba super ácida	95
Tabla 53 Capital de trabajo	96
Tabla 54 Costo de ventas	96
Tabla 55 Gastos financieros.....	97
Tabla 56 Margen de ganancia neta.....	98
Tabla 57 Margen de utilidad bruta.....	98
Tabla 58 Rendimiento del activo total (ROA)	99
Tabla 59 Rendimiento del patrimonio (ROE).....	99
Tabla 60 Capacitación a empleados	100
Tabla 61 Horas extra Diarias.....	101
Tabla 62 Importancia de los salarios.....	101
Tabla 63 Prestaciones salario	102

Tabla 64 Prestaciones trabajadores.....	102
Tabla 65 Productividad de mano de obra.....	103
Tabla 66 Promedio de salarios.....	103
Tabla 67 Suministro de personal requerido para el proceso.....	104
Tabla 68 Tipos de trabajo	105
Tabla 69 Ventas trabajador	105
Tabla 70 Deserción.....	106
Tabla 71 Eficacia de comercialización	106
Tabla 72 Margen por cliente.....	107
Tabla 73 Retención de clientes	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Sistema de Creación de Valor.....	27
Figura 2 Sector empresarial del negocio.....	33
Figura 3 Antigüedad de la empresa	34
Figura 4 Tendencia de ingresos 2022-2023	35
Figura 5 Incentivos gubernamentales	36
Figura 6 Tipo de apoyo recibido.....	37
Figura 7 Desafíos empresariales actuales	38
Figura 8 Conocimiento de la situación financiera	39
Figura 9 Información utilizada para evaluar finanzas	40
Figura 10 Conocimiento de indicadores financieros	41
Figura 11 Indicadores financieros conocidos	42
Figura 12 Conocimiento de indicadores no financieros	43
Figura 13 Indicadores no financieros conocidos.....	44
Figura 14 Impacto de indicadores en la generación de valor.....	45
Figura 15 Reflejo del valor generado en la empresa	46
Figura 16 Productos elaborados	52

ABREVIATURAS

MYPES:	Micro y Pequeñas Empresas
PIB:	Producto Interno Bruto
ONU:	Organización de las Naciones Unidas
BCIE:	Banco Centroamericano de Integración Económica
CEPAL:	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CONAMYPE:	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
EHPM:	Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples
MINEC:	Ministerio de Economía
LEY MYPE:	Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa
FUSAI:	Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral
DYGESTYC:	Dirección General de Estadísticas y Censos
CEUPE:	Centro Europeo de Postgrado
SPSS:	Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales

RESUMEN EJECUTIVO

Este informe centra la investigación realizada en las Micro y Pequeñas Empresas del Municipio de San Salvador y contiene un análisis enfocado a los principales desafíos que enfrentan actualmente, posibles oportunidades de mejora y crecimiento en el contexto de la situación actual.

Las MYPES constituyen un papel importante en el tejido empresarial del país, aportando aproximadamente el 35% del Producto Interno Bruto (PIB) que representa 11,905.46 millones de dólares y generando más de 800,000 empleos formales en el sector privado, consolidándose como un pilar esencial de la economía salvadoreña.

La investigación aborda la importancia de un análisis financiero para conocer su condición económica financiera, mediante el uso o implementación de indicadores financieros y no financieros que contribuya a tomar decisiones sobre el futuro de sus negocios para generar valor.

El estudio se delimitó en 104 Micro y Pequeñas Empresas del sector industrial del municipio de San Salvador, utilizando como técnica la encuesta mediante un cuestionario para recopilar información de las fuentes primarias a través de las unidades de análisis: Gerentes financieros, contadores o en su defecto los dueños, propietarios o emprendedores responsables de las decisiones financieras y/o administrativas de los negocios.

Como parte de los principales resultados obtenidos se percibe que algunas MYPES no son sostenibles en el mercado, debido a las diferentes dificultades que tienen que enfrentar como la falta de recursos propios para invertir y el acceso limitado al financiamiento que deben ser abordados a través de políticas públicas inclusivas y un entorno de apoyo más robusto.

Se comprobó la hipótesis general de la investigación, confirmando que la implementación de indicadores financieros y no financieros contribuye significativamente a la generación de valor de las micro y pequeñas empresas del sector industrial en el municipio de San Salvador.

Finalmente, este documento contiene el desarrollo de un caso práctico aplicando indicadores financieros y no financieros propuestos a las MYPES de acuerdo con la investigación realizada, para ello se tomó como base información financiera, administrativa y contable de una empresa del sector industrial del municipio de San Salvador.

INTRODUCCIÓN

Las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) se han convertido en un motor esencial para el desarrollo económico del país, contribuyendo a la creación de empleos, siendo el sustento económico de muchas familias salvadoreñas, y su desarrollo está intrínsecamente ligado a la reducción de la pobreza y del bienestar social, además, fomentan el emprendimiento y la innovación en diversos sectores como el comercio, industria y los servicios.

Sin embargo, enfrentan una serie de desafíos que limitan su crecimiento y sostenibilidad en el corto y largo plazo. Entre los principales obstáculos que enfrentan las MYPES se destacan el acceso limitado a financiamiento, falta de capacitación empresarial, informalidad, inflación y el bajo nivel de recursos propios para poder invertir. Estos factores, afectan negativamente la capacidad para competir en mercados nacionales e internacionales.

Cabe agregar, que las MYPES aunque reciben poco apoyo, subsisten en el mercado por su espíritu emprendedor y la necesidad de sostenibilidad en las economías de sus hogares, es por ello que estudiar su situación económica financiera en la actualidad contribuye a la creación y generación de valor de las mismas, mediante un análisis de indicadores financieros y no financieros, ya que muchas empresas carecen de instrumentos que les permita conocer su situación financiera para poder medir y optimizar su desempeño.

Este documento contiene la investigación realizada a las MYPES del sector industrial del municipio de San Salvador para el periodo 2022-2023, con el fin de conocer las condiciones actuales y el uso que dan a los indicadores financieros y no financieros para analizar sus empresas.

De acuerdo a la Ley Especial Para la Reestructuración Municipal, el municipio de San Salvador se convierte en distrito del municipio de San Salvador Centro, delimitando y desarrollando la investigación en el Distrito de San Salvador, pues la base de datos proporcionada por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) se encontraba con la antigua división territorial.

La investigación está estructurada en cinco capítulos:

El capítulo I expone una breve descripción del planteamiento del problema, justificando la importancia de la investigación y los objetivos que se lograron cumplir. El capítulo II detalla una revisión teórica de la literatura que sustenta la investigación.

El capítulo III describe la metodología con la que fue desarrollado el estudio, y el Capítulo IV contiene los análisis e interpretaciones de los resultados obtenidos.

Además, proporciona un caso práctico con la implementación de indicadores financieros y no financieros tomando de base información proporcionada por una pequeña empresa del sector industrial del municipio de San Salvador.

Para finalizar, se realizaron conclusiones y recomendaciones en el capítulo V, basadas en los resultados obtenidos de la investigación, la revisión teórica y el caso práctico desarrollado.

CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

Los mercados y la diversificación de diferentes factores que influyen en la creación de valor de las empresas demandan la implementación de indicadores financieros y no financieros, que capturen tanto aspectos cuantitativos y cualitativos que contribuyan de manera significativa al éxito y a la sostenibilidad de las empresas.

Según Sánchez Barraza “Los Micro y Pequeños Empresarios (MYPES) son fabricantes, proveedores de servicios y minoristas que constituyen una parte integral de la economía, como compradores y vendedores” (Barraza, 2006, p. 127).

Las Micro y Pequeñas Empresas son establecimientos que operan bajo personería natural o jurídica dedicadas a la producción, comercialización o prestación de servicios que juegan un papel importante por las operaciones que desarrollan y que ofrecen a la economía a nivel general (Salazar Jamanca, 2023, p. 13). Las MYPES son entidades que comercializan sus productos o servicios con pequeñas operaciones o transacciones que desarrollan y contribuye al desempeño de la economía, formando parte importante del Producto Interno Bruto (PIB).

Las MYPES representan el 90% de las empresas, entre el 60% y el 70% del empleo y el 50% del PIB del mundo (Organización de las Naciones Unidas, 2017). Estos datos indican porque son fundamentales para el crecimiento económico a nivel global, dado que contribuyen al dinamismo financiero y el desarrollo sostenible de las economías a través de la estimulación de la demanda de bienes y servicios. Estas empresas generan oportunidades de crecimiento a través de disminución de la pobreza, el fomento al progreso y a la activación de la economía, (Banco Centroamericano de Integración Económica, 2017). Actúan como las principales fuentes generadoras de empleo en los países, en particular entre los trabajadores, las mujeres, los jóvenes con menor ingresos per cápita.

Las MYPES desempeñan un papel fundamental a nivel global, se enfrentan a desafíos significativos y cuentan con recursos financieros que son limitados para poder alcanzar la sostenibilidad financiera y en estos últimos años se han visto afectadas debido al impacto de la pandemia del COVID-19. La Organización de las Naciones Unidas (ONU), realiza esfuerzos para apoyar a estos sectores. La Asamblea General de la ONU designó el 27 de junio como el

"Día de las Microempresas y de las Pequeñas y Medianas Empresas" según resolución aprobada del 06 de abril de 2017 (Organización de las Naciones Unidas, 2017).

De acuerdo a La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), las MYPES desempeñan un papel importante en la estructura empresarial a nivel latinoamericano ya sea a través de la participación en la generación del PIB de cada país como en la generación del empleo:

En la región las MYPES conforman el 99.5% del total de las empresas formalizadas, de las cuales las microempresas aportan el 88.4% del total. Su impacto en la generación de empleo formal es significativo en América Latina. En Argentina, las MYPES contribuyen al 54% del empleo, mientras que en México este valor alcanza el 67%. Además, el 60% del empleo formal es creado por una pequeña empresa, uno de cada tres puestos de trabajo es generado por este tipo de negocios. Las microempresas constituyen el 89% de las empresas y aportan el 27% del empleo formal en sectores de baja productividad, de los cuales el 50% de los puestos de trabajo en las microempresas se concentra en sectores como el comercio y las "otras actividades comunitarias, sociales y personales" (Dini y Stumpo, 2019, pp. 13-14).

En El Salvador, actualmente las MYPES son una fuente principal en la producción del país con diferentes actividades económicas, por lo que constituyen un grupo de interés significativo y fuertemente encadenado en la economía salvadoreña sobre el que gira un nuevo modelo de desarrollo inclusivo y sostenible, fomentando la competencia y dinamizando el mercado laboral.

1.2. Definición de Problema

En el país las MYPES desempeñan un papel significativo, aun así, han sido poco consideradas o reconocidas al momento de tomar decisiones de políticas públicas, enfrentando diferentes desafíos: Falta de fondos propios para invertir, capital de trabajo insuficiente, acceso limitado al financiamiento, altos costos de capacitación y preparación, falta de infraestructura, márgenes mínimos de ganancia y barreras regulatorias.

De acuerdo con las reformas del Código de Comercio del 6 de diciembre de 2023, existen elementos que facilitan la formalización y legalización de las MYPES que les permitirá

gozar de inclusión financiera y bancaria, participar en compras y ventas públicas; no obstante, persisten dificultades principalmente económicas.

Debido a los escasos recursos humanos, tecnológicos, estructura organizativa, entre otros, dificultando que las operaciones sean competitivas ante las empresas que llevan años de experiencia en el mercado salvadoreño. Las MYPES a pesar del poco apoyo que reciben subsisten en el mercado por su espíritu emprendedor y la necesidad de sostenibilidad en las economías de subsistencia.

Según lo expuesto, la investigación plantea el siguiente problema: ¿La implementación de indicadores financieros y no financieros contribuirán al desarrollo sostenible de las Micro y Pequeñas empresas del sector industrial en el municipio de San Salvador para el periodo 2022-2023?

1.3. Preguntas de investigación

1. ¿De qué forma contribuyen los indicadores financieros y no financieros en el crecimiento y sostenibilidad económica de las MYPES del sector industrial del municipio de San Salvador?
2. ¿Cómo evaluar la efectividad de los indicadores financieros y no financieros dentro de las MYPES del sector industrial del municipio de San Salvador para lograr una base sólida que permita analizar los aspectos cuantitativos y cualitativos?
3. ¿Cuáles son las causas que ocasionan el abandono y que dificultan el crecimiento y desarrollo de las MYPES en el sector industrial del municipio de San Salvador?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. General

Demostrar de qué manera contribuye la implementación de indicadores financieros y no financieros a la generación de valor de las micro y pequeñas empresas del sector industrial en el municipio de San Salvador para el periodo 2022-2023.

1.4.2. Específicos

1. Identificar la situación actual de las micro y pequeñas empresas del sector industrial del municipio de San Salvador acerca del uso de indicadores financieros y no financieros que permita evaluar los aspectos cuantitativos y cualitativos.
2. Seleccionar que indicadores financieros y no financieros podrían aplicar las micro y pequeñas empresas del sector industrial del municipio de San Salvador para la creación de valor.
3. Determinar la relación entre los indicadores financieros y no financieros con la generación de valor en las micro y pequeñas empresas del sector industrial del municipio de San Salvador, midiendo la rentabilidad, sostenibilidad, capacidad de innovación y calidad del producto.

1.5. Cobertura

Para sustentar de forma teórica la investigación, se utilizó diferentes bibliografías y literaturas de diversos autores, relacionadas a las micro y pequeñas empresas, así como indicadores financieros (liquidez, solvencia, rentabilidad, eficiencia, entre otros) y no financieros (clientes, procesos internos, empleados, sostenibilidad, entre otros), proporcionando una visión sobre el desempeño de las MYPES.

El estudio se realizó en las micro y pequeñas empresas industriales ubicadas en el municipio de San Salvador y abarca un periodo que comprende los años 2022-2023, que permitió conocer la situación actual de la gestión financiera y no financiera que realizan las MYPES del sector industrial en el municipio de San Salvador.

1.6. Hipótesis

Hipótesis de la Investigación: La implementación de indicadores financieros y no financieros contribuirá significativamente a la generación de valor de las micro y pequeñas empresas del sector industrial en el municipio de San Salvador.

Hipótesis Nula de la Investigación: La implementación de indicadores financieros y no financieros no contribuirá significativamente a la generación de valor de las micro y pequeñas empresas del sector industrial en el municipio de San Salvador.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO O REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Las Micro y Pequeñas Empresas en El Salvador

2.1.1 *Evolución Histórica de las MYPES en El Salvador*

A lo largo de los años, el sector de micro y pequeñas empresas ha experimentado un crecimiento significativo y ha desempeñado un papel fundamental en la economía de El Salvador. Durante la década de 1980, se convirtió en uno de los pilares principales que impidieron el colapso económico en medio de la inestabilidad generada por el conflicto armado. En los años 90, este sector recibió importantes estímulos como parte del proceso de recuperación económica del país. (Bermúdez Cardona et al., 2016, p. 34)

El año 2001 fue especialmente desafiante para las MYPES, los dos terremotos del 13 de enero y 13 de febrero. La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) estimó que 343 pequeñas empresas fueron destruidas y 197 sufrieron daños severos. Además, el impacto de la desaceleración del crecimiento económico en América del Norte afectó las condiciones de ventas e inversión. No obstante, para el año 2002, la situación comenzó a mejorar (Viéytez, 2002).

El sector MYPES siempre ha ejercido un papel fundamental en lo social y en lo económico, siendo la base de la generación de empleo e ingresos para las familias del país, sin embargo, fue hasta el periodo 2003-2004 que las MYPES fueron incluidas por primera vez en la encuesta “Dinámica de las MYPES 2003-2004” a través de la “Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples” (EHPM). Se estimaron un total de 522,397 empresas MYPES de las cuales el 99.5% eran microempresas y el 0.5% pequeñas empresas (Peña Molina, 2019).

Información oficial del Ministerio de Economía (MINEC) y la Dirección General de estadísticas y Censos (DYGESTYC) presentaron para el periodo de 2011-2012 un número total de MYPES en El Salvador de 155,712 microempresas y 5,153 pequeñas empresas mostrando una disminución significativa. Muchas empresas emprenden, no obstante, sostenerse y tener estabilidad en el mercado es un desafío que tienen que enfrentar (Peña Molina, 2019).

Antes de 2014, resultaba difícil la recopilación de datos estadísticos uniformes, no se tenía una definición legal establecida para las Micro y Pequeñas Empresas en El Salvador. Fue la implementación de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña

Empresa que marcó un punto de inflexión al proporcionar un marco claro para las políticas y acciones públicas dirigidas específicamente a las MYPES (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2014). En 2014 se aprueba la Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE, 2014).

A partir del año 2020 la Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI) junto a CONAMYPE elaboran un informe trimestral de las MYPES “Observatorio” con el objetivo de dar visibilidad a la lucha admirable de salvadoreños MYPES que permita conocer este sector de forma más integral y no solo en una limitada visión economicista o social (Pleites et al., 2023).

2.1.2 Definiciones y Clasificaciones de Micro y Pequeña Empresa

En el sector empresarial definir la palabra micro y pequeña empresa varía según el país o la región, dentro de los cuales se consideran varios factores, incluyendo el tamaño de la planilla laboral, el valor total de los activos de la empresa o el valor de las ventas en un periodo determinado.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2017) indica que una microempresa es aquella que “se caracterizan por una gran heterogeneidad en su acceso a mercados, tecnologías y capital humano, así como su vinculación con otras empresas, factores que afectan su productividad, capacidad de exportación y potencial de crecimiento.

Algunos autores definen microempresa de la manera siguiente: (Ameconi, 2004), “Es una pequeña unidad de producción, comercio o prestación de servicios, situada tanto en el área urbana como en la rural, en la que se pueden distinguir elementos de capital, trabajo y tecnología marcados por un carácter precario”. Según (Rivero et al., 2001, p. 170), define de la siguiente manera “pequeña unidad socioeconómica de producción, comercio o prestación de servicios, cuya creación no requiere de mucho capital y debido a su tamaño existe un uso productivo y eficiente de los recursos”.

En relación a la Pequeña Empresa el Centro Europeo de Postgrado (CEUPE, 2022), establece que “es una organización con dimensiones limitadas, caracterizada por poseer un número bajo de trabajadores y unos ingresos anuales módicos. Se encuentra por debajo de las medianas empresas, pero por encima de las microempresas”. Así también (Treece y Tarver, 2023), indica que es “aquella que tiene 500 empleados o menos.

En El Salvador la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa establece lo siguiente (Asamblea Legislativa de El Salvador, 2014):

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

Clasificaciones

La clasificación de las MYPES se determina en función de su tamaño, basándose en criterios definidos en el artículo 3 de la Ley MYPE. Estos criterios incluyen principalmente el total de ventas brutas anuales y el número de empleados en la empresa.

Tabla 1

Clasificación de las MYPES en El Salvador según la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

Clasificación	Trabajadores	Ingresos brutos anuales
Microempresa	Hasta 10 trabajadores	Hasta 482 salarios mínimos mensuales
Pequeña empresa	De 11 a 50 trabajadores	Mayores de 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales

Fuente: Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña empresa, año 2014.

2.1.3 Importancia de las MYPES en El Salvador

El sector de las micro y pequeñas empresas en El Salvador juegan un papel fundamental, contribuyen de forma significativa al desarrollo de la economía salvadoreña, con sus diferentes negocios, dinamizan el mercado laboral, ofrecen fuentes de empleo contribuyendo con el desarrollo económico del país.

Según, el informe “La Otra Cara de la Economía” presentado por la Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral – FUSAI, estima que cerca de dos tercios de la población total empleada en el país forma parte del sector informal, predominantemente compuesto por MYPES, del total de trabajadores en las micro y pequeñas empresas, se calcula que el 45.8% son hombres, mientras que el 54.2% son mujeres (Pleites et al., 2023, p. 20).

Además, son fuentes de producción de diversos bienes y servicios que contribuyen al mercado de ofertantes y demandantes, fomentando un desarrollo inclusivo y sostenible.

Otro dato relevante es el aporte al Producto Interno Bruto del país con un 35%, se estima que alrededor del 94.4% de las empresas en consideración son clasificadas como microempresas, mientras que el 5.3% se catalogan como pequeñas empresas (Pleites et al., 2023, p. 20).

Lo antes mencionado permite demostrar la importancia de las MYPES en El Salvador, y radica no solamente en el factor económico sino en el beneficio social de la población con su aporte en el desarrollo de las actividades empresariales.

2.1.4 Marco Regulatorio

- **Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa**

En los Artículos 1, 2, 9 esta ley integra las MYPES en la economía salvadoreña, promoviendo su creación, protección y desarrollo. Facilita diversos aspectos del ciclo de vida de las MYPES, desde su apertura hasta su eventual cierre, con un enfoque especial en promover el acceso de las mujeres al ámbito empresarial. La ley establece la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) como una institución independiente y autónoma.

- **Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa**

El Objetivo de esta política es fortalecer el tejido empresarial del país, ampliando y democratizando la base empresarial. Promover la generación de empleo digno y la equidad de género, potenciando las capacidades competitivas y productivas de las MYPES en los mercados locales, nacionales e internacionales (CONAMYPE, 2014, pág. 35).

- **Política Nacional de Emprendimiento**

Esta política tiene como objetivo principal dinamizar el crecimiento económico y apoyar la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la MYPE. Diseñada para estimular la creación

de nuevas empresas, incentivando la producción y comercialización de bienes y servicios con valor agregado, y promoviendo la diversificación de productos y mercados (CONAMYPE, 2014, pág. 10)

- **Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)**

Establecida en 1996 y reformada en 2014 y 2017, CONAMYPE se consolidó como entidad autónoma para dinamizar la economía a través del apoyo a MYPES. Sus funciones y atribuciones fueron ampliadas para reforzar el sector de las MYPES (CONAMYPE, 2022).

2.2 La Necesidad de Implantar Indicadores de Gestión

De acuerdo a (Rueda Galvis et al., 2020), implementar indicadores de gestión en las MYPES permite generar información confiable a través del diagnóstico de los procesos y el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, buscando mejorar la productividad y competitividad en las empresas. Ayudan a comparar el desempeño a través del análisis de información pasada, actual y futura, fomentando una cultura de mejora continua y permitiendo evaluar aquellas necesidades en donde la entidad posee debilidades de gestión para poder aprovechar las oportunidades del mercado.

Los indicadores de gestión son una de las herramientas de diagnóstico más importantes para cualquier tipo de organización, especialmente para las MYPES, en la medida que permiten evaluar objetivamente los logros y el desempeño en tiempo real de todos los procesos de la empresa (Uribe y Reinoso, 2014).

Los indicadores se consideran una herramienta de diagnóstico que proporciona a los directivos de las MYPES información esencial para la toma de decisiones, útiles para diagnosticar la salud de la entidad, permitiendo evaluar de manera precisa el desempeño de diversos aspectos de la empresa, facilitando la identificación de áreas de mejora y la implementación de estrategias efectivas.

2.2.1 Conceptualización Teórica y Características de los Indicadores de Gestión

Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones

positivas o negativas. También es la conexión entre dos medidas relacionadas entre sí, que muestra la proporción de la una con la otra. (Mora García, 2012, p. 26)

Otros autores definen un indicador como una herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado; brinda una señal relacionada con una única información, lo que no implica que ésta no pueda ser reinterpretada en otro contexto. (Hernández Licona et al., 2013, p. 12)

(Uribe Macías y Reinoso Lastra, 2014, p. 13), comparten que un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, entre otros).

Características

De acuerdo a (Beltrán Jaramillo, 2004, pp. 36-37), las características que los indicadores de gestión deben contener indica que estos pueden ser valores, unidades, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas, las cuales permiten establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de determinados procesos. Así también, subraya que los indicadores de gestión no se limitan a ser simples datos, sino que constituyen información valiosa que permite agregar valor a la organización. Establece que los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información en forma individual y agrupados:

- Exactitud: Representar la situación o el estado como realmente es la información.
- Forma: La información puede ser presentarse de forma: cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada.
- Frecuencia: Se refiere a la medida de recabar, producir y analizar cada indicador.
- Extensión: Hace énfasis al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además, tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate.
- Origen: Puede ser dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la correcta.
- Temporalidad: La información puede “hablarnos” del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- Relevancia: Si es necesaria y fundamental para una situación particular.

- Integridad: La información es íntegra y completa si proporciona al usuario el panorama integral de las necesidades acerca de una situación determinada.
- Oportunidad: La información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita.

2.2.2 Clasificación de los Indicadores

2.2.2.1 Indicadores de Producción

(Rodríguez y Gómez Bravo, 1991, p. 32), indican que la responsabilidad de la unidad de producción de una empresa es cumplir y mejorar los estándares de producción y de requerimientos unitarios de insumo y garantizar la capacidad operativa de los procesos.

La aplicación de indicadores de producción proporciona información sobre la eficiencia y eficacia en las fases de producción. Según (Rojas Caro y Quiroga, 2016, p. 15), resultan de vital importancia en una organización para la implementación de procesos productivos, dado que permite la ejecución de ciclos de mejora continua, además de funcionar como parámetros de viabilidad, esto resulta útil para los encargados de esta área.

De acuerdo a (Pacheco et al., 2002, p. 71), el efecto más importante de la implementación de indicadores de producción es brindar un mayor grado de planificación, de visualización de metas y de alcance de las mismas. Esta implementación permite mejorar el desempeño de las MYPES, debido a que entregan información valiosa sobre los resultados de procesos, equipos que tienen la mejor sinergia, máquinas que necesitan ajustes o ser reemplazadas, permitiendo identificar qué empleados son los más competentes y eficientes.

Por ejemplo, dentro de las clasificaciones de indicadores de producción se tienen las siguientes:

- Actividad
- Calidad
- Productividad de la maquinaria
- Costos totales de la producción
- Horas maquina productivas
- Rotación de inventarios

2.2.2.2 Indicadores de Calidad

Según (Mia Miñan, 2024), un indicador de calidad es una medida estándar que se utiliza para evaluar y mejorar la calidad de los procesos, productos o servicios en una organización. Estos indicadores se centran en la planeación, la implementación y el seguimiento del rendimiento en relación con los objetivos establecidos, permitiendo la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones.

Son fundamentales para asegurar que las operaciones de una empresa se alineen con los estándares y expectativas del mercado. Su implementación facilita no solo la evaluación continua de la eficiencia y efectividad de los procesos internos, sino también la capacidad de responder a posibles desviaciones y oportunidades de mejora.

Dentro de los indicadores para las MYPES relacionados con la gestión de la calidad (García Cediell y Carrillo Bautista, 2016, p. 23), consideran los siguientes:

- Rechazos externos e internos
- Rechazos a proveedores.
- Rechazos expresados en moneda (\$).
- Rechazos como porcentaje (%) de las ventas.

Adicionalmente (Uribe Macías y Reinoso Lastra, 2014, pp. 92-94), comparten los siguientes:

- Medición de materias primas y/o insumos defectuosos.
- Nivel de calidad.
- Participación de defectos.

2.2.2.3 Indicadores Financieros

(Uribe Macías y Reinoso Lastra, 2014, p. 53), indican que sirven para medir el desempeño de las entidades en la gestión de sus recursos financieros, suministrando información sobre la capacidad de la empresa para atender sus compromisos. (Serna Gómez, 2000, p. 305), sugieren que son el punto de partida de cualquier evaluación interna sobre el desempeño de una organización.

Los indicadores financieros son herramientas fundamentales en el análisis financiero de las Micro y Pequeñas Empresas, estas razones permiten evaluar cómo están funcionando en

términos de eficiencia y desempeño, también facilitan la comparación del desempeño de una empresa con el de otras que son de la misma industria. Como indica (Horne y Wachowicz, 2008, p. 135), para evaluar la condición financiera y el desempeño de una empresa, es necesario hacer una revisión completa de varios aspectos de la salud financiera.

Para las micro y pequeñas empresas, es importante centrarse en indicadores financieros fáciles de entender y aplicar, dado que estas empresas por lo general no cuentan con personal especializado en aspectos financieros (Horne y Wachowicz, 2008, p. 138), establecen cinco tipos diferentes de razones financieras que son las siguientes:

- **Liquidez:** Evalúan la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- **Endeudamiento y apalancamiento:** Indican el grado que una empresa se financia mediante deuda.
- **Cobertura:** Relacionan los cargos financieros de una empresa con su capacidad para servirlos o cubrirlos.
- **Actividad:** Miden qué tan efectiva es la empresa en el uso de sus activos.
- **Rentabilidad:** Relacionan las ganancias con las ventas y la inversión, e indican la efectividad global de la operación de la empresa.

2.2.2.4 Indicadores de Talento Humano

Permiten medir la eficiencia de las personas en la empresa, de acuerdo los objetivos individuales planeados. Según (Rojas Caro y Quiroga, 2016, p. 16), estos indicadores ayudan a identificar los procesos críticos que afectan las actividades relacionadas con el bienestar, el comportamiento y las relaciones de los empleados de una organización, incluyendo factores de tiempo trabajado, efectividad y eficiencia del recurso humano, ausentismo, entre otros, con el fin de corregir, mejorar, o cambiar dichos procesos. Estos indicadores contribuyen a:

- Identificar de áreas de mejora en las prácticas de gestión de recursos humanos, permitiendo a la empresa implementar acciones correctivas y preventivas.
- Proveer datos concretos y medibles que ayudan a tomar decisiones fundamentadas en hechos, en lugar de intuiciones o suposiciones.

- Optimizar los procesos de selección, retención, desarrollo y evaluación del personal, con ello puede resultar en una mayor eficiencia y productividad.
- Evaluar y mejorar el nivel de satisfacción y compromiso de los empleados, traduciéndose en una mayor retención de talento y un mejor clima laboral.
- Asegurar, que las prácticas de gestión de talento humano estén alineadas con los objetivos estratégicos de la entidad, contribuyendo al logro de metas al corto y largo plazo.

Dentro de los indicadores de talento humano (Uribe Macías y Reinoso Lastra, 2014, p. 85), relacionan los siguientes: Capacitación y desarrollo, compensación y beneficios, eficiencia y productividad, presencia y asistencia, estructura y roles, salud y seguridad, satisfacción y retención. Mientras (Rueda Galvis et al., 2020, p. 32), detallan los siguientes: Ausentismo, rotación de trabajadores, costo de capacitación según gastos totales y por empleado, empleados por supervisor, entre otros.

2.2.2.5 Indicadores de Mercado

Para (Uribe Macías y Reinoso Lastra, 2014), contribuyen a medir la gestión de la organización con sus clientes, de tal manera que pueda recibir información oportuna y precisa que le permita diseñar e implementar estrategias efectivas de mercado. Las entidades que no conocen los valores de compra de sus clientes y, por tanto, no miden su desempeño frente al mercado y sus clientes, están perdiendo una oportunidad para asegurar competitividad en el mercado (Serna Gómez, 2000, p. 309).

Según (Best, 2011, p. 5), la satisfacción del cliente es un elemento clave para prosperar y crecer en un entorno empresarial cambiante y competitivo como el actual, dado que tienen más expectativas y posibilidades de elección. Además, los clientes seguirán cambiando sus necesidades, sus estilos de vida, su situación demográfica y sus comportamientos de compra, a medida que el entorno cambia las fuerzas económicas, políticas, sociales, tecnológicas, entre otras.

Es aquí donde los indicadores de mercado en el mundo de las finanzas contribuyen a medir el rendimiento de los planes de marketing, el análisis de ventas, el análisis de gastos de marketing y de ventas, lealtad de los clientes, entre otros; permitiendo conocer el posicionamiento y participación de mercado que como empresa poseen y crear nuevas

estrategias que permitan mantener o alcanzar una ventaja competitiva que sea sostenible por el mayor tiempo posible. De acuerdo a (García Serna, 2003, p. 37), una empresa desarrolla una ventaja competitiva porque: Hace cosas muy bien hechas; es mejor que sus competidores, son valiosas, raras y difíciles de copiar.

(Rueda Galvis et al., 2020, p. 32), indican que el área de mercadeo es un área importante para las MYPES, considerando que representa la función de generar ingresos para la empresa mediante la venta de productos y/o servicios.

De los autores citados se deduce que las empresas con una fuerte orientación al cliente no solo logran una mayor satisfacción en ellos en comparación con sus competidores, sino que también generan una mayor rentabilidad a corto plazo. Al centrarse en proporcionar valor y gestionar la lealtad del cliente, crean un valor inmediato significativo para las empresas y sus accionistas.

Para tomar decisiones orientadas hacia el mercado de una forma más efectiva, (Best, 2011), relaciona los siguientes indicadores:

- Contribución neta del marketing – CNM.
- Rendimiento del marketing sobre las ventas – RMV.
- Rentabilidad de marketing sobre la inversión en marketing.

2.3 Metodología para la Fijación de un Sistema de Gestión Basado en Indicadores Financieros y no Financieros

2.3.1 *Concepto de un Sistema de Gestión Basado en Indicadores Financieros y no Financieros*

Un sistema de gestión basado en indicadores financieros y no financieros es una herramienta estratégica, con un enfoque integral para la administración y control de la organización, que utiliza una combinación de métricas financieras y no financieras, permitiendo medir y gestionar su desempeño para obtener una visión más completa de su eficiencia y efectividad en relación a la situación actual y futura para la toma decisiones.

2.3.2 Fases para la fijación de un Sistema de Gestión Basado en Indicadores Financieros y no Financieros

A. Contar con objetivos y estrategias

Según (Rojas Caro y Quiroga, 2016, p. 13), es importante establecer objetivos que sean claros, precisos y cuantificables, junto con las estrategias necesarias para alcanzarlos. Estos objetivos proporcionan una meta concreta y describen las características del resultado deseado. Así también, un objetivo es cuantificable cuando se pueden asociar características que los pueden hacer verificables, como las siguientes:

- Atributo: Es el que identifica la meta.
- Escala: Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- Estatus: Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- Umbral: Es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- Horizonte: Hace referencia al período en el que se espera alcanzar el umbral.
- Fecha de iniciación: Cuando se inicia el horizonte.
- Fecha de terminación: Corresponde a la finalización del lapso programado para el logro de la meta.
- Responsable: Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o el logro de la meta.

B. Identificar los factores clave de éxito

De acuerdo a (Beltrán Jaramillo, 2004, p. 53), se entiende por factor clave de éxito aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, estos deben ser significativos, fáciles de comprender, controlables por la acción, confiables, medir la eficiencia, la eficacia, la efectividad y la calidad. Permiten monitorear con el fin de garantizar el control integrado de la gestión, ya sea de un área, proceso, grupo de personas o una persona en particular. Las empresas en su entorno se encuentran con elementos que pueden afectar su desempeño y desarrollo directa e indirectamente, identificarlos es importante, a fin de establecer mecanismos para monitorear su comportamiento y anticiparse para reducir su impacto.

C. Establecer indicadores para cada factor clave de éxito

Como indican (Rojas Caro y Quiroga, 2016, p. 7), luego de identificar los factores claves de éxito es necesario identificar los indicadores financieros y no financieros para cada factor para poder realizar el monitoreo que las MYPES tienen que tomar en cuenta antes, durante y después del proceso respectivo, que contribuya a monitorear el control interno de las operaciones, no solamente orientado a los resultados sino a la manera en cómo estos se logran.

D. Determinar para cada indicador: Estado, umbral y rango de gestión

Para gestionar los indicadores de desempeño según, es importante establecer tres elementos clave: el estado actual del indicador, el umbral que se desea alcanzar, y un rango de gestión que permita evaluar variaciones aceptables en su comportamiento.

- Estado: Consiste en establecer un valor actual o inicial para el indicador, basado en datos recientes o históricos. En algunos casos, no se cuenta con la información necesaria para determinar este valor inicial, no implica que las cosas no se estén haciendo correctamente. Sin embargo, cuando no se dispone de dicho valor, es conveniente utilizar el valor N/A.
- Umbral: Es el valor del indicador al que se desea llegar o mantener.
- Rango de Gestión: Implica determinar el rango de valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar y para poder realizar seguimiento continuo.

(Beltrán Jaramillo, 2004, p. 53), indica que es un error asignarle a cada indicador un valor único o meta a alcanzar, cuando se asigna un solo valor como objetivo, las probabilidades de no alcanzarlo aumentan y es seguro que no se logre porque es demasiado alto o bajo. En lugar de un valor único, se indica que es preferible definir un rango aceptable para los indicadores, permitiendo un margen de maniobra y una evaluación más realista del desempeño. Se plantea la conveniencia de establecer cinco valores de referencia, siempre que el objetivo que se busca sea que el indicador aumente de abajo para arriba de acuerdo con las siguientes categorías:

- **Mínimo:** El valor más bajo aceptable para el indicador. Si el desempeño cae por debajo de este valor, es una señal de que se deben tomar acciones correctivas urgentes.
- **Aceptable:** Un nivel de desempeño que es considerado suficiente o satisfactorio. Indica que el proceso está funcionando dentro de los límites operativos normales, aunque hay margen para mejorar.
- **Satisfactorio:** Un nivel de desempeño que cumple con las expectativas y estándares. Indica que el proceso está funcionando bien y cumpliendo con los objetivos establecidos.
- **Sobresaliente:** Un nivel de desempeño que excede las expectativas y estándares. Indica que el proceso está funcionando de manera excepcional y puede ser considerado como un modelo a seguir.
- **Máximo:** El valor más alto deseado para el indicador. Si el desempeño alcanza este nivel, indica que se están logrando resultados óptimos, pero también puede significar que se está trabajando en un punto de eficiencia que puede no ser sostenible a largo plazo.

Si se busca que el valor del indicador disminuya o tienda a cero, los cinco valores de referencia quedarían establecidos de la siguiente manera de arriba para abajo:

- **Máximo:** Es el valor más alto deseado para el indicador. Indica que se están logrando resultados óptimos. Aunque alcanzar este nivel es deseable, es importante asegurarse de que este rendimiento sea sostenible a largo plazo.
- **Aceptable:** Un nivel de desempeño que es considerado suficiente o adecuado. Indica que el proceso está funcionando dentro de los límites operativos normales. Aunque no es el ideal, es un nivel tolerable que no requiere acciones correctivas inmediatas.
- **Satisfactorio:** Es un nivel de desempeño que cumple con las expectativas y estándares. Indica que el proceso está funcionando bien y cumpliendo con los objetivos establecidos. Este es el nivel que se espera alcanzar de manera consistente.

- Sobresaliente: Es un nivel de desempeño que excede las expectativas y estándares. Indica que el proceso está funcionando de manera excepcional. Este valor sugiere que las estrategias y operaciones actuales están dando resultados muy positivos, superando lo esperado.
- Mínimo: Es el valor más bajo aceptable para el indicador. Si el desempeño cae por debajo de este valor, es una señal de alerta crítica. Indica que se deben tomar acciones correctivas urgentes para evitar un colapso en el proceso o en el rendimiento.

Los parámetros establecidos anteriormente para un indicador que aumenta de arriba para abajo corresponden a investigaciones realizadas por (Beltrán Jaramillo, 2004, p. 55)

E. Definir la Información a recopilar

Para realizar las mediciones anteriores, es importante contar con los recursos específicos que cada indicador requiere, en términos de personal, tiempo, tecnología, o financiamiento. De acuerdo a (Rojas Caro y Quiroga, 2016, p. 8), indican que para diseñar la medición, para determinar el cómo y el cuándo se realizará, es necesario establecer fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignación de los responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información. Es fundamental determinar la fuente que proveerá la información para su cálculo.

En esta fase se determinará la información a utilizar para cada indicador a implementar y se recopilará de una empresa en específico del sector industrial con la que se trabajará y desarrollará la propuesta del caso práctico, la información puede ser interna como: Estados financieros, reportes de costos, informes de producción, informes de compras realizadas, entre otros y externa como aspectos sociales, políticos, económicos, entre otros.

F. Medir, probar y ajustar

Antes de implementar (Rojas Caro y Quiroga, 2016, p. 8), indican que se debe medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión, teniendo en cuenta que antes de implementar un sistema de indicadores de gestión, es necesario realizar mediciones

preliminares, probarlos y ajustarlos en el proceso para poder lograr el éxito, debido a que la precisión en la medición no se logra de inmediato y están sujetos a diversos factores que pueden llegar a requerir ajustes, entre estos factores están:

- Pertinencia del indicador: Evaluar si el indicador es adecuado y relevante para el propósito específico.
- Valores y rangos establecidos: Definir los valores de referencia y los rangos de gestión adecuados para cada indicador.
- Fuentes de información seleccionadas: Determinar las fuentes más apropiadas para obtener la información necesaria.
- Proceso de toma y presentación de la información: Establecer el proceso para recolectar, analizar y presentar la información de manera eficiente.
- Frecuencia en la toma de la información: Decidir la periodicidad con la que se debe recolectar y revisar la información.
- Destinatarios de la información: Identificar a los usuarios finales de la información y asegurar que reciban los datos de manera oportuna y comprensible.

G. Estandarizar y formalizar

En esta condición (Rojas Caro y Quiroga, 2016, p. 8), comparten que es importante estandarizar y formalizar el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión de los indicadores de gestión en los sistemas de operación del negocio. Con esto se asegura que los manuales de los indicadores de gestión estén claramente definidos y actualizados. Además, es fundamental mantener y mejorar continuamente el sistema de indicadores de gestión, revisándolo de manera constante en alineación con los objetivos, estrategias y procesos de la empresa u organización, debido a que la única constante es el cambio.

H. Mantener en uso y mejorar continuamente

Una vez establecidos los indicadores es importante considerar que el entorno de los negocios está en constante cambio, en tal sentido, los indicadores de gestión deben estar

sujetos a revisiones con el fin de que estén alineados a los objetivos, estrategias y procesos. De dichas revisiones ayudarán a mantener un sistema de más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo que permitan estar alineados con los objetivos de las entidades (Beltrán Jaramillo, 2004, p. 57)

I. Implementación de indicadores propuestos

Se implementarán los indicadores financieros y no financieros que se propone para las MYPES, en la que se desarrollará un análisis basado en la información proporcionada por la empresa. No obstante, la aplicación de estos indicadores podrá implementarse en todas las empresas del sector industrial, cuyo análisis será factible adaptarlo a entidades con características similares.

2.4 Propuesta de Indicadores para las MYPES

La aplicación de indicadores financieros y no financieros a las Micro y Pequeñas empresas dependerá de varios factores como el tamaño, estructura, procesos de producción, objetivos y planeación estratégica, y según la necesidad que cada MYPE requiera en su gestión administrativa. De acuerdo con la investigación realizada, las MYPES deben aplicar diversos indicadores de producción, de calidad, rentabilidad, liquidez, satisfacción de clientes, talento humano, de mercado.

Tabla 2

Indicadores de Producción

Razón	Fórmula
1. Producción	$\frac{\text{Producción realizada}}{\text{Producción planeada}}$
2. Productividad de maquinaria	$\frac{\text{Horas Maquina}}{\text{Producción realizada}}$
3. Importancia de los suministros	$\frac{\text{Costo de la materia prima y materiales}}{\text{Costo de fabricación}}$

Razón	Fórmula
4. Desperdicios	$\frac{\text{Costo de desperdicios}}{\text{Costo de Producción}}$
5. Productividad de materiales	$\frac{\text{Costo de producción}}{\text{Producción realizada}}$
6. Productividad humana	$\frac{\text{Costo de producción}}{\text{Costo de personal}}$
7. Rotación de inventarios	$\frac{\text{Materia prima empleada en el mes}}{\text{Inventario de materia prima}}$
8. Mantenimiento – producción	$\frac{\text{Costos de mantenimiento}}{\text{Costos de producción}}$
9. Índice de Cumplimiento de Aprovisionamiento	$\frac{\text{Entrega de proveedores}}{\text{Pedidos realizados a proveedores}} \leq 1$
10. Índice de Cumplimiento de Centros de Distribución – ICCD	$\frac{\text{Entrega de plantas}}{\text{Pedidos realizados plantas}} \leq 1$
11. Índice de Despachos y Cumplimiento – IDC	$\frac{\text{No. Pedidos entregados a tiempo y completos}}{\text{No. Total de pedidos}} = 1$
12. Devolución	$\frac{\text{Total unidades devueltas Y}}{\text{Total unidades despachadas X}}$

Fuente: (Uribe Macías y Reinoso Lastra, 2014, p. 78)

Tabla 3

Indicadores de Calidad

Razón	Fórmula
1. Nivel de calidad	$\frac{\text{Productos sin defectos}}{\text{Productos realizados}}$
2. Participación de defectos	$\frac{\text{Productos con defecto específico}}{\text{Productos con defectos}}$
3. Medición de materias primas y/o insumos defectuosos	$\frac{\text{Unidades de materia prima defectuosa}}{\text{Unidades de materia prima ingresados}}$
4. Rechazos internos	$\frac{\text{Unidades defectuosas reportadas internamente}}{\text{Unidades producidas}}$

Razón	Fórmula
5. Efectividad del monitoreo de la calidad del proceso de producción	$\frac{\text{No. Total de casos iniciados}}{\text{No. Total de casos detectados}}$
6. Eficiencia en el proceso de gestión de requerimientos	Promedio de (Fecha de envío de respuesta - Fecha de solicitud)
7. Medición de eficacia en el proceso de mejoramiento continuo por acciones	$\frac{\text{Total acciones de mejora implementadas} * 100}{\text{Total acciones de mejora programadas}}$
8. Medición de eficiencia de los proveedores críticos de productos y servicios	$\frac{\text{Total de proveedores evaluados como preferidos}}{\text{Total de proveedores evaluados como críticos}}$
9. Medición de eficiencia en la satisfacción con los planes de capacitación	$\frac{\text{Sumatoria puntaje respuestas positivas} * 100}{\text{Sumatoria puntaje máximo}}$

Fuente: (Uribe Macías y Reinoso Lastra, 2014, p. 92)

Tabla 4

Indicadores Financieros

Razón	Descripción y fórmula
Eficiencia Operativa	
1. Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas comerciales}}{\text{Promedio Cuentas por cobrar}}$
2. Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario final}}$
3. Rotación del activo fijo	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo fijo neto}}$
4. Rotación del activo total	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$
5. Rotación de cuentas por pagar	$\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Cuentas por pagar}}$
6. Ciclo del Efectivo	Periodo de Inventario + Periodo de cuentas por cobrar - Periodo de cuentas por cobrar

Razón	Descripción y formula
Endeudamiento y Apalancamiento	
7. Endeudamiento del activo total	$\frac{\text{Deudas totales}}{\text{Activo totales}}$
8. Endeudamiento del activo fijo	$\frac{\text{Deudas a Largo Plazo}}{\text{Activo Fijo Neto}}$
9. Endeudamiento patrimonial	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio (capital social)}}$
Liquidez	
10. Razón corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$
11. Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios} - \text{Gastos pagados por anticipad}}{\text{Pasivo corriente}}$
12. Prueba super ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios} - \text{Gastos pagados por anticipad} - \text{Cuentas por cobrar}}{\text{Pasivo corriente}}$
13. Capital de trabajo	Activos corrientes - Pasivos corrientes
Rentabilidad y Costos	
14. Costo de ventas	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas netas}}$
15. Gastos financieros	$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Gastos totales}}$
16. Margen de ganancia neta	$\frac{\text{Utilidad neta despues de impuestos}}{\text{Ventas netas}}$
17. Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} * 100$
18. Rendimiento del activo total (ROA)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$
19. Rendimiento del patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$

Fuente: (Macías Loor y Delgado Suárez, 2023, p. 6)

Tabla 5*Indicadores de Talento Humano*

Razón	Descripción y fórmula
1. Capacitación a empleados	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Empleados de la empresa}}$
2. Horas extra en el periodo	$\frac{\text{Horas extras}}{\text{Horas trabajadas}}$
3. Importancia de los salarios	$\frac{\text{Salarios pagados}}{\text{Costos de producción}}$
4. Prestaciones salario	$\frac{\text{Prestaciones pagadas}}{\text{Total salario pagado}}$
5. Prestaciones trabajadores	$\frac{\text{Prestaciones pagadas}}{\text{Total trabajadores}}$
6. Productividad de mano de obra	$\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Horas persona trabajadas}}$
7. Promedio de salarios	$\frac{\text{Sumatoria total de salarios}}{\text{Total de empleados de la empresa}}$
8. Suministro de personal requerido para el proceso	$\frac{\text{Personal contratado}}{\text{Personal requerido}}$
9. Tipos de trabajo	$\frac{\text{Empleados de producción}}{\text{Empleados administrativos}}$
10. Ventas trabajador	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Total de empleados de la empresa}}$

Fuente: (Solís Morejón y Llamuca Pérez, 2020, p. 6)

Tabla 6*Indicadores de Mercado*

Razón	Descripción y fórmula
1. Deserción	$\frac{\text{Clientes desertores}}{\text{Total de clientes}}$
2. Eficacia de comercialización	$\frac{\text{Clientes activos}}{\text{Clientes en cartera}}$
3. Margen por cliente	Ingresos por cliente - Costos variables por cliente

Razón	Descripción y formula
4. Retención de clientes	$\frac{\text{Clientes iniciales} - \text{Clientes que desertan}}{\text{Clientes iniciales}}$
5. Contribución Neta del Marketing – CNM	$(\text{Ventas} * \text{Margen Bruto}) - \text{Gastos de Marketing}$
6. Lealtad	$\frac{\text{Compras de productos a la empresa}}{\text{Compras a la competencia}}$
7. Rendimiento del Marketing sobre las Ventas – RMV	$\frac{\text{Contribución neta de marketing}}{\text{Ventas}} * 100\%$
8. Rentabilidad de marketing sobre la inversión en marketing	$\frac{\text{Contribución neta de marketing}}{\text{Inversión en marketing}} * 100\%$
9. Volumen de Punto Muerto	$\frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Margen unitario}}$

Fuente: (Best, 2011)

2.5 Creación de Valor

Uno de los objetivos principales de las finanzas es maximizar el valor de una empresa, con el fin de aumentar las riquezas de los accionistas o propietarios (Block et al., 2013, p. 8).

Según (Bonmatí Martínez, 2011), el valor de una empresa: Es el conjunto de elementos, materiales, inmateriales y humanos que integran o constituyen la empresa. Se trata de un valor o precio de conjunto, de la empresa como organización, que incluye no sólo el valor en el presente de los diferentes bienes, derechos y obligaciones integrantes de su patrimonio, sino también las expectativas acerca de los beneficios que se espera que la empresa genere en el futuro.

La creación de valor: Es el beneficio obtenido que supera el costo de los recursos implicados. Puede definirse también como la rentabilidad dada mayor al costo de los recursos utilizados (Bonmatí Martínez, 2011).

2.5.1 Medidas de gestión que generan valor

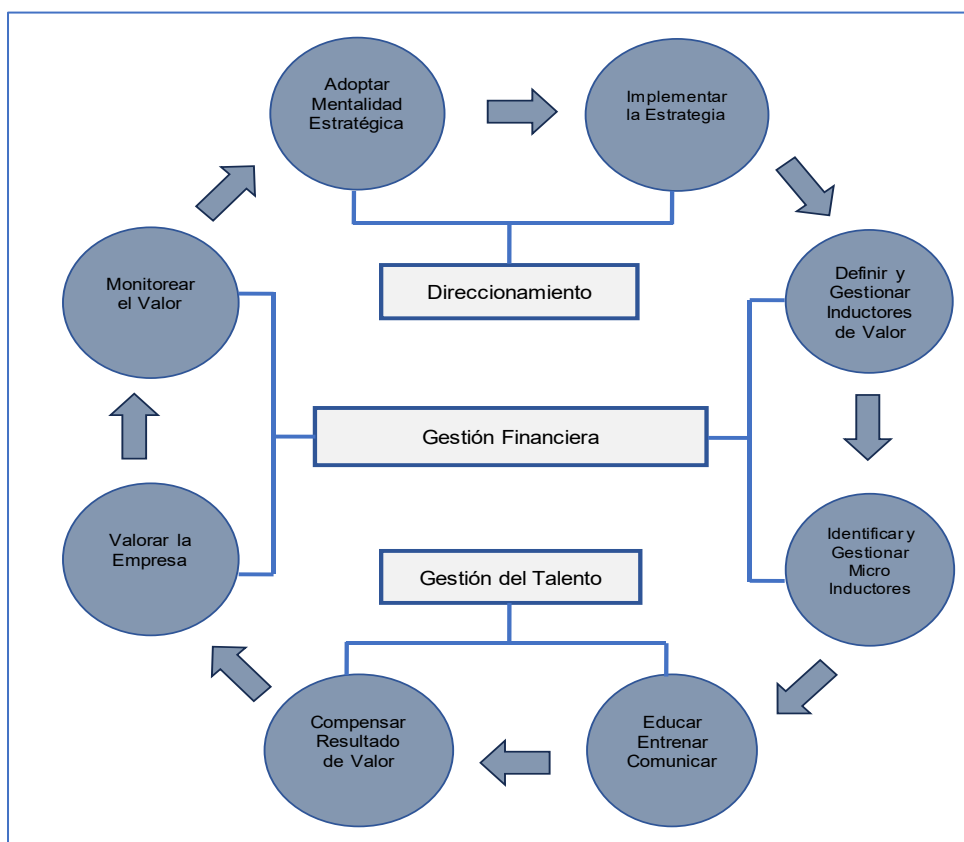
El análisis de los recursos y capacidades, determinan los factores para poder competir en el mercado, lo que contribuye a la creación de valor. Este proceso incrementa el valor para los accionistas, clientes, empleados y otros interesados. El análisis de los recursos y capacidades determinan los factores para poder competir en el mercado creando valor.

Según (García Serna, 2003, p. 10), la creación de valor en la empresa se promueve de tres maneras :

- A través del Direccionamiento Estratégico.
- A través de la Gestión Financiera.
- A través de la Gestión del Talento Humano

Figura 1

Sistema de Creación de Valor.



Fuente: (García Serna, 2003)

La figura 1, ilustra un ciclo que describe cómo una empresa puede generar y mantener valor. El proceso comienza con la dirección, que engloba la adopción de una mentalidad estratégica definiendo el rumbo que se le quiere dar a la empresa, seguidamente la implementación de la estrategia, que contiene las actividades a realizar para el cumplimiento de los proyectos planificados por la gerencia. Para lograr lo anterior, es importante gestionar los inductores de valor y micro inductores claves, con el propósito de alinear la organización con sus objetivos planeados. Además, es importante educar, entrenar y comunicar a todo el personal, seguido de la compensación basada en los resultados obtenidos. Posteriormente se valora la empresa en función del valor generado y se monitorea continuamente para ajustar y mejorar el proceso, manteniendo una alineación constante entre los esfuerzos de dirección, gestión financiera y gestión del talento.

Este conjunto de procedimientos evidencia como una empresa puede generar valor con la implementación de diferentes factores que no dependen solamente de una área o departamento en específico, de un nivel jerárquico en particular, sino de una serie de elementos que engloba todos los recursos de una organización.

CAPITULO 3: METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Investigación

Para llevar a cabo la investigación fue necesario definir el método que se utilizó de guía para determinar las técnicas y procedimientos específicos que se realizaron durante el estudio de forma coherente, ajustado a los parámetros del fenómeno objeto de análisis.

El método utilizado en la investigación fue cuantitativo, según (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 4), permite realizar la recolección de datos para probar hipótesis con base a la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

El diseño fue no experimental y se realizó sin manipular deliberadamente las variables. De acuerdo a (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 152), estos estudios son aquellos que no alteran en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables; no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. Además, las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

El alcance fue correlacional y tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 93).

La Implementación de Indicadores Financieros y no Financieros para la Creación de Valor de las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Industrial en el Municipio de San Salvador para el periodo 2022-2023, se realizó usando el método cuantitativo no experimental, dado que buscaba recabar información acerca de las diferentes variables involucradas, que permitió recolectar, procesar y analizar los datos de forma tal que reflejó información valiosa, para establecer la relación entre las variables.

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población

Para (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 174) la población se define como el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. Es el conjunto completo por investigar, donde las entidades que conforman la población comparten características comunes que se examinan y proporcionan datos para la investigación.

La población de interés está constituida por las micro y pequeñas empresas del sector industrial del municipio de San Salvador, de acuerdo con la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa – CONAMYPE, está conformado por 137 empresas (anexo 1). De acuerdo a (Díaz Camacho et al., 2016, p. 19), es una población finita, delimitada e identificada en el sentido de conocer quiénes y cuáles son sus unidades.

3.2.2 Muestra

De acuerdo con (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 171), la muestra es un subgrupo de la población o universo. En la investigación realizada la muestra fue igual a la población obtenida, dado que se identificó una población finita de 137 micro y pequeñas empresas del sector industrial en el municipio de San Salvador, no determinando el cálculo de la muestra de la investigación por medio de la fórmula probabilística.

3.2.3 Unidades de Análisis

Las unidades de análisis son los elementos fundamentales sobre los cuales se recopilan y analizan los datos en una investigación, de acuerdo a (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 459), pueden ser personas, casos, significados, prácticas, episodios, encuentros, papeles desempeñados, relaciones, grupos, organizaciones, comunidades, subculturas, estilos de vida, entre otros. Para el caso práctico se seleccionó como unidades de análisis a los gerentes financieros, contadores, propietarios o emprendedores responsables de las decisiones financieras y administrativas de las MYPES del Sector Industrial, del municipio de San Salvador.

3.3 Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

3.3.1 Técnica

Según (Maya Pérez, 2014, p. 4), “indica que las técnicas de investigación comprenden un conjunto de procedimientos organizados sistemáticamente que orientan al investigador en la tarea de profundizar en el conocimiento y en el planteamiento de nuevas líneas de investigación”. Es el conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte (ASALE y RAE, 2024).

Para la recolección de información y datos relacionados a “La Implementación de Indicaciones Financieros y no Financieros para la Creación de Valor en las Micro y Pequeñas Empresas del Sector Industrial del municipio de San Salvador para el periodo 2022-2023”, se utilizó la técnica de la encuesta.

El instrumento utilizado en la investigación fue el cuestionario, de acuerdo a (Medina Romero et al., 2023, p. 39), sirve para recopilar datos y opiniones de un grupo de personas con el fin de responder a una pregunta de investigación específica.

El cuestionario se elaboró con una serie de preguntas cerradas con opciones múltiples que se aplicó a las unidades de análisis (anexo 2).

3.3.2 Procedimiento

Para recopilar la información se utilizó el instrumento del cuestionario, se proporcionó de forma presencial y mediante un link vía correo electrónico; esto permitió la recolección de la información necesaria, obteniendo un mejor panorama sobre la situación de la gestión financiera y la aplicación de los indicadores financieros y no financieros que llevan a cabo las MYPES.

Posteriormente se utilizaron técnicas estadísticas apropiadas que permitieron medir y analizar cada una de las variables de estudio. Para ello, se registraron y tabularon los datos recolectados por medio de la generación de tablas y gráficos haciendo uso del programa SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) y la herramienta de Microsoft Excel para poder generar una mejor visualización y comprensión de los resultados, con el fin de responder a las preguntas de investigación y probar las hipótesis previamente planteadas.

CAPITULO 4: ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de datos

Este capítulo contiene el análisis de los resultados obtenidos en la investigación. Es importante mencionar que de las 137 empresas encuestadas que conformaban la población y muestra, solamente 104 dieron respuesta (75.91%), dado al factor tiempo en el transcurso de la investigación.

Se hizo uso del programa SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) y la herramienta de Microsoft Excel, se tabuló la información del cuestionario dirigido a las unidades de análisis que fueron los gerentes financieros, contadores, propietarios o emprendedores responsables de las decisiones financieras y administrativas de las MYPES del sector Industrial, del municipio de San Salvador.

El análisis e interpretación de la información recopilada se fue ordenando de la siguiente manera: La pregunta, cuadro de valores absolutos y relativos para cada opción de respuesta, el gráfico y por último el análisis de los resultados de la investigación.

1. ¿En qué sector empresarial se clasifica su negocio?

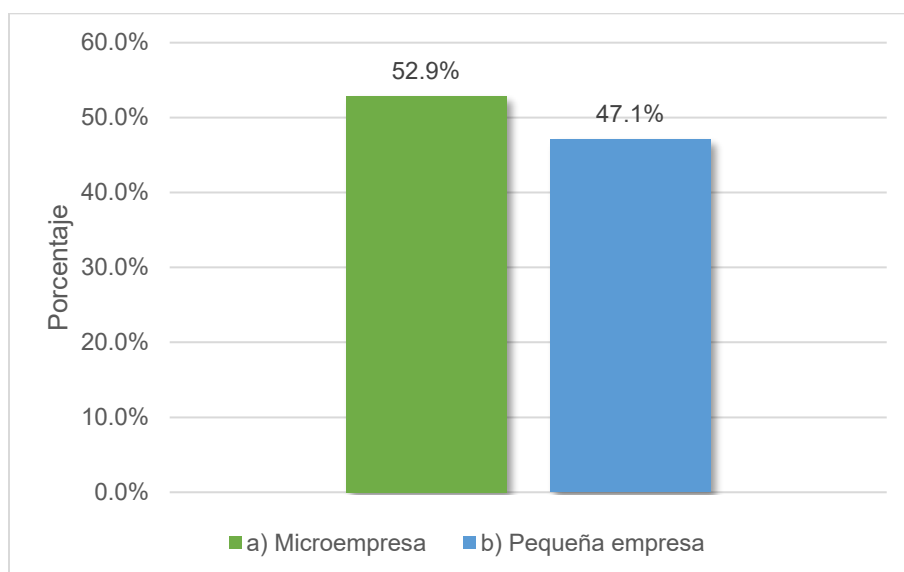
Tabla 7

Sector empresarial del negocio

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Microempresa	55	52.9%
b) Pequeña empresa	49	47.1%
Total	104	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 2
Sector empresarial del negocio



La figura 2 muestra que del total de 104 empresas encuestadas el 52.90% corresponde al rubro de las microempresas, el 47.1% son pequeñas, deja evidencia que son fundamentales para el desarrollo económico del país generando una parte significativa del empleo que aporta al ingreso económico de muchas de familias salvadoreñas.

2. ¿Cuánto tiempo tiene de creación su empresa?

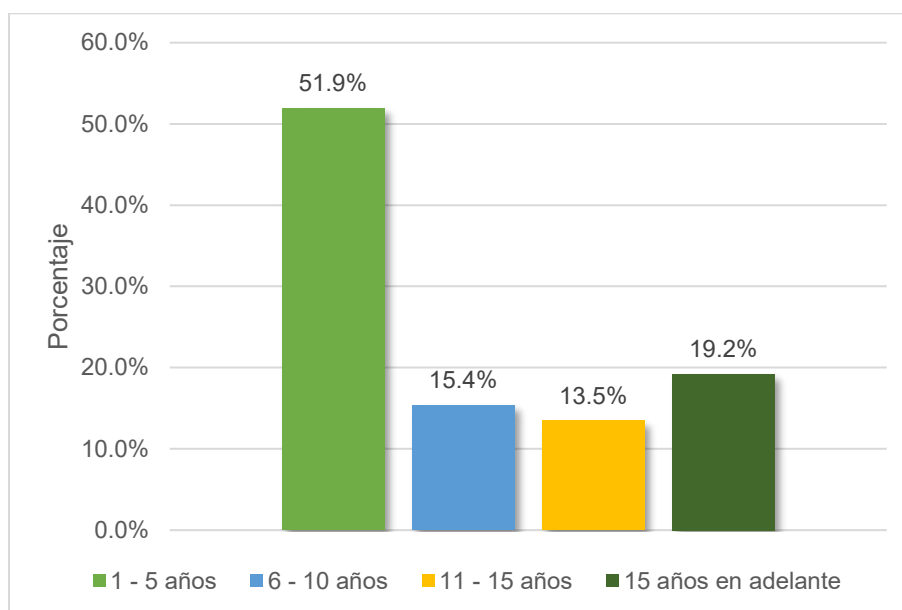
Tabla 8

Antigüedad de la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
1 - 5 años	54	51.9%
6 - 10 años	16	15.4%
11 - 15 años	14	13.5%
15 años en adelante	20	19.2%
Total	104	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 3
Antigüedad de la empresa



El resultado obtenido en la figura 3 en cuanto al tiempo de operar de las micro y pequeñas empresas revela que 70 entidades que representan el 67.3% de las encuestadas, se han sido constituidas o han iniciado sus operaciones hace 5 o 10 años, denotando que las micro y pequeñas empresas no son sostenibles en el tiempo por diferentes factores, y solo 34 empresas que son 32.7% han logrado mantenerse en el mercado a pesar de los obstáculos a los que se enfrentan.

3. ¿Cuál es la tendencia general de sus ingresos en los periodos 2022-2023?

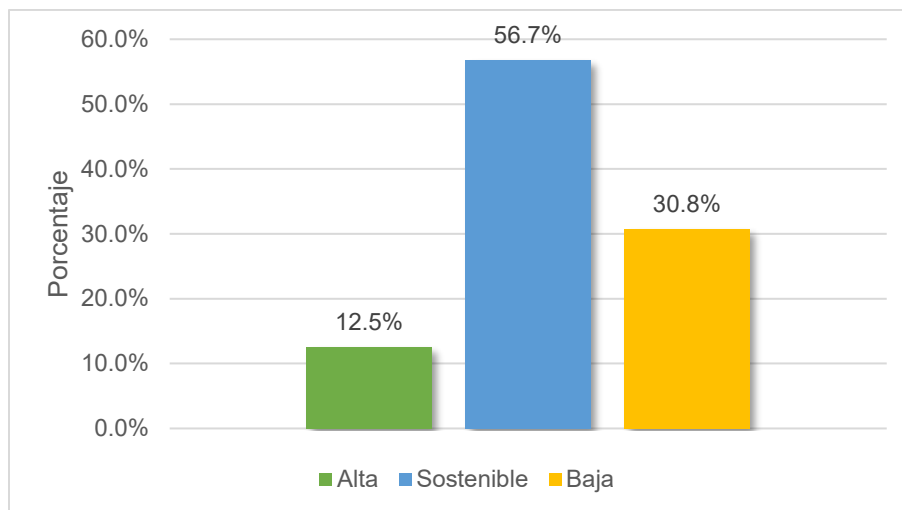
Tabla 9

Tendencia de ingresos 2022-2023

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Alta	13	12.5%
Sostenible	59	56.7%
Baja	32	30.8%
Total	104	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 4
Tendencia de ingresos 2022-2023



Del total de 104 empresas encuestadas, el 69.20% que equivalen a 72 entidades, consideran que han mantenido ingresos suficientes para cumplir con sus obligaciones de corto y largo plazo, y han sido sostenibles en los niveles de subsistencia del mercado. Pero el 30.8% que corresponde a 32 entidades reporta una tendencia a la baja en sus ingresos, percibiendo que han enfrentado dificultades para subsistir, lo que indica una preocupación significativa en este grupo.

4. ¿Ha recibido alguna vez algún incentivo del gobierno o de instituciones que apoyan las MYPES?

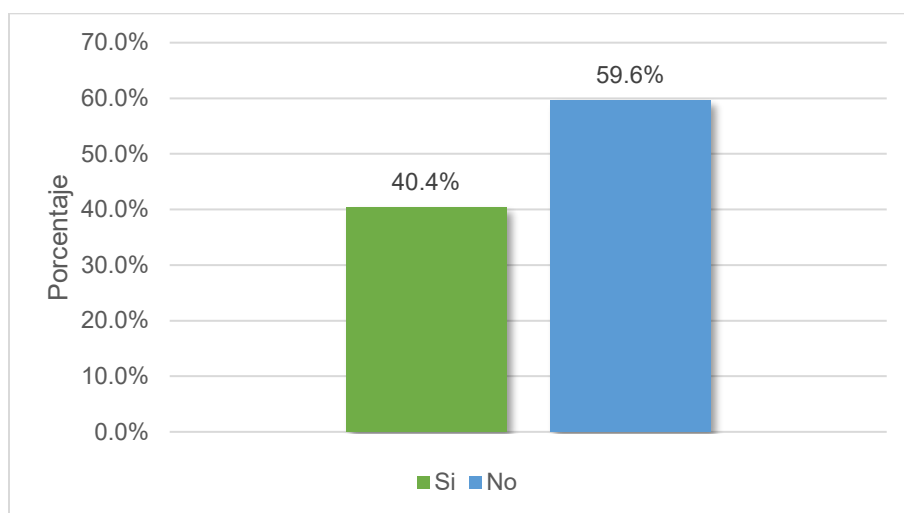
Tabla 10

Incentivos gubernamentales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	40.4%
No	62	59.6%
Total	104	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 5
Incentivos gubernamentales



En esta pregunta se investigó en la población los incentivos (beneficios) recibidos por el gobierno o por instituciones que apoyan a las MYPES y 62 empresas o el 59.6% respondieron no haber recibido ningún tipo de apoyo. Se percibe que no están informados en relación, a los beneficios que el gobierno está proporcionando a las MYPES. El 40.4% que lo conforman 42 entidades se ha informado sobre los incentivos que el gobierno proporciona, según el segmento de mercado donde participan.

5. Si su respuesta fue si, ¿Qué tipo de apoyo recibió?

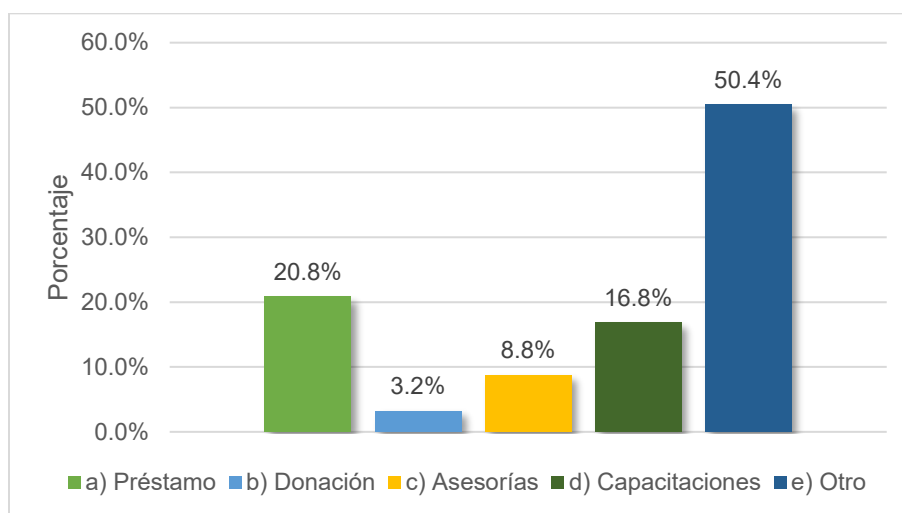
Tabla 11

Tipo de apoyo recibido

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Préstamo	26	20.8%
b) Donación	4	3.2%
c) Asesorías	11	8.8%
d) Capacitaciones	21	16.8%
e) Otro	63	50.4%
Total	125	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 6
Tipo de apoyo recibido



El 50.40% que representa 52 de las MYPES encuestadas no ha recibido apoyo o incentivos por el gobierno o por instituciones que apoyan las MYPES, confirmando la falta de apoyo a las empresas de este sector y las limitaciones que poseen para obtener financiamientos con el sistema financiero. Un total de 22 empresa que representan 20.8% ha recibido financiamiento, como consecuencia del difícil acceso a préstamos del sector bancario. El 16.8% a recibido capacitaciones con el fin de fortalecerse y mantenerse en el mercado competitivo, y el 12% restante asesorías y donaciones para impulsar su crecimiento. Estos últimos dos montos porcentuales representan la cantidad de 30 MYPES.

6. ¿Qué tipo de desafíos enfrenta en la actualidad su empresa?

Tabla 12

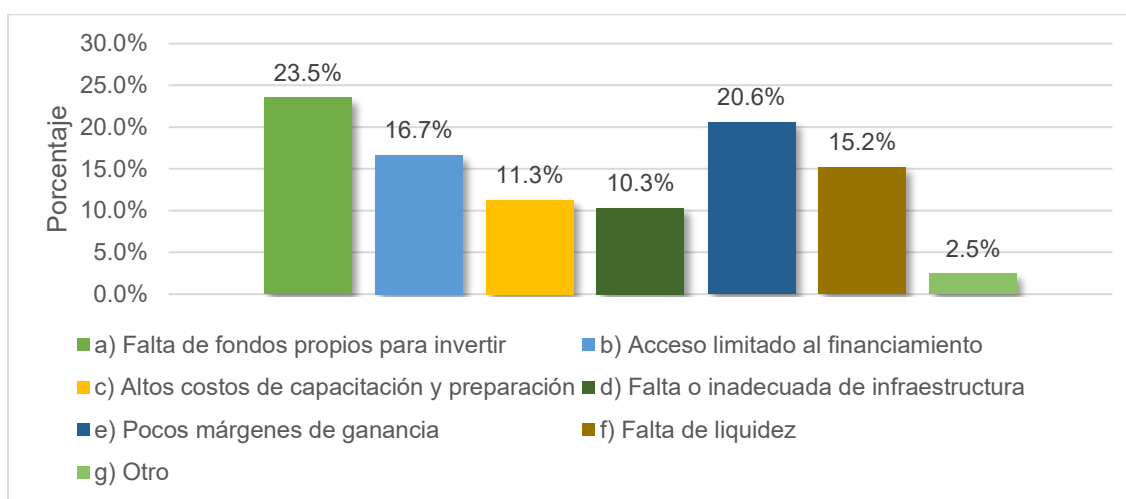
Desafíos empresariales actuales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Falta de fondos propios para invertir	48	23.5%
b) Acceso limitado al financiamiento	34	16.7%

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
c) Altos costos de capacitación y preparación	23	11.3%
d) Falta o inadecuada de infraestructura	21	10.3%
e) Pocos márgenes de ganancia	42	20.6%
f) Falta de liquidez	31	15.2%
g) Otro	5	2.5%
Total	204	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 7
Desafíos empresariales actuales



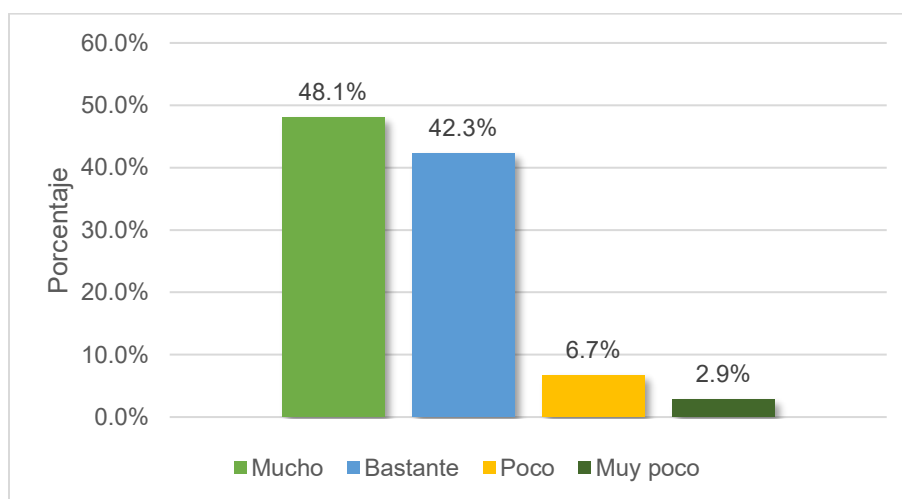
Cómo se muestra en los resultados obtenidos, queda evidenciado que las micro y pequeñas empresas del sector industrial del municipio de San Salvador afrontan diferentes retos, que les dificulta realizar y dar continuidad a sus operaciones ante otras entidades con años de experiencia. La falta de fondos propios para invertir incluido el acceso a fuentes de financiamiento bancario, los pocos márgenes de ganancia y la falta de liquidez producto de los altos costos operativos son de los principales obstáculos que las MYPES enfrentan, disminuyendo sus posibilidades de crecimiento.

7. ¿En qué medida conoce usted la situación financiera actual de su empresa?

Tabla 13*Conocimiento de la situación financiera*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	50	48.1%
Bastante	44	42.3%
Poco	7	6.7%
Muy poco	3	2.9%
Total	104	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 8*Conocimiento de la situación financiera*

Al preguntar acerca del conocimiento de la situación financiera que tienen sobre los negocios, del total de 104 MYPES encuestadas el 90.40% confirma que están informados sobre las operaciones y /o transacciones que realizan sus empresas. No obstante, se percibe que conocen sus negocios de una forma empírica pero no académica, considerando que desconocen como interpretar y analizar las cifras que reflejan sus estados financieros.

8. ¿Qué tipo de información utiliza para conocer la situación financiera actual de su empresa?

Tabla 14

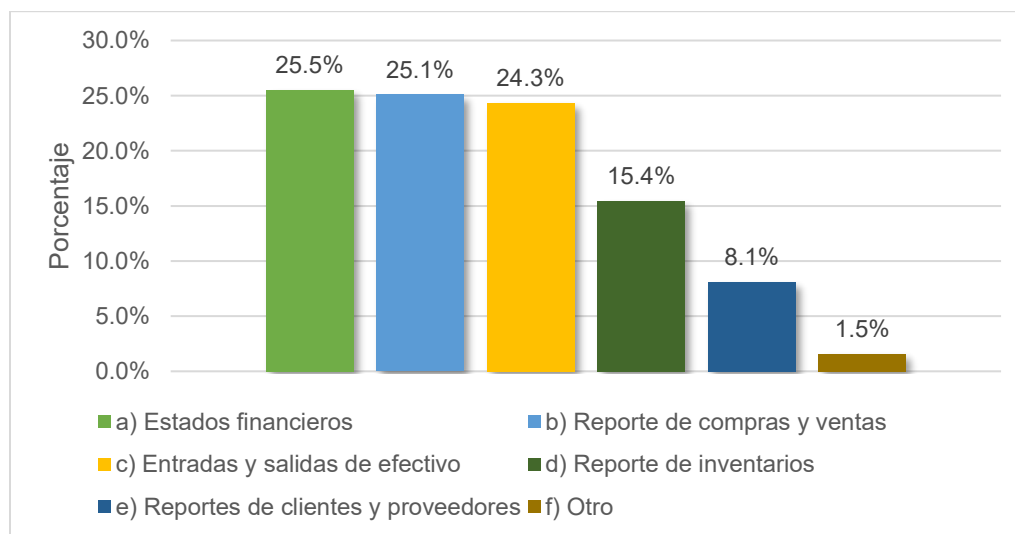
Información utilizada para evaluar finanzas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Estados financieros	66	25.5%
b) Reporte de compras y ventas	65	25.1%
c) Entradas y salidas de efectivo	63	24.3%
d) Reporte de inventarios	40	15.4%
e) Reportes de clientes y proveedores	21	8.1%
f) Otro	4	1.5%
Total	259	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 9

Información utilizada para evaluar finanzas



Como resultado los encuestados indicaron hacer uso de una variedad de herramientas para conocer la situación financiera de sus negocios, la preferencia se inclina con un 74.9% hacia aquellos informes que permiten una visión integral para evaluar las operaciones y la salud de sus finanzas, siendo los principales por excelencia los estados financieros, facilitan la toma de decisiones en conjunto con los reportes de compras y ventas, además se prioriza el control de su liquidez, mediante el análisis de la entrada y salida de efectivo. Mientras que el 15.4% señala utilizar los reportes de inventario, aunque son menos utilizados, son importantes para la planificación y la gestión eficiente de los recursos necesarios para la producción.

9. ¿Conoce usted que son los indicadores financieros?

Tabla 15

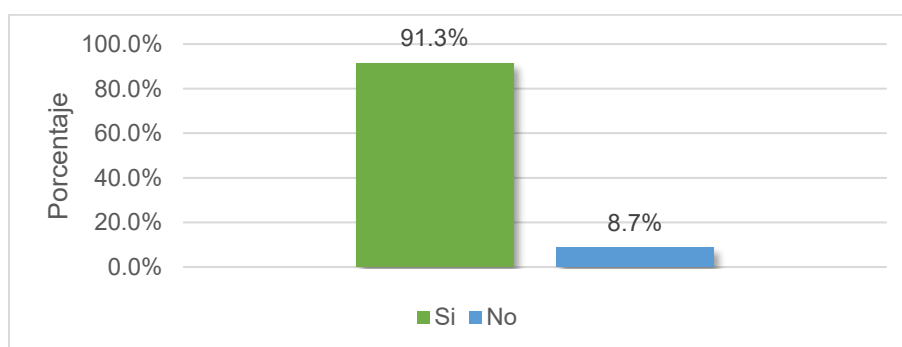
Conocimiento de indicadores financieros

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	95	91.3%
No	9	8.7%
Total	104	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 10

Conocimiento de indicadores financieros



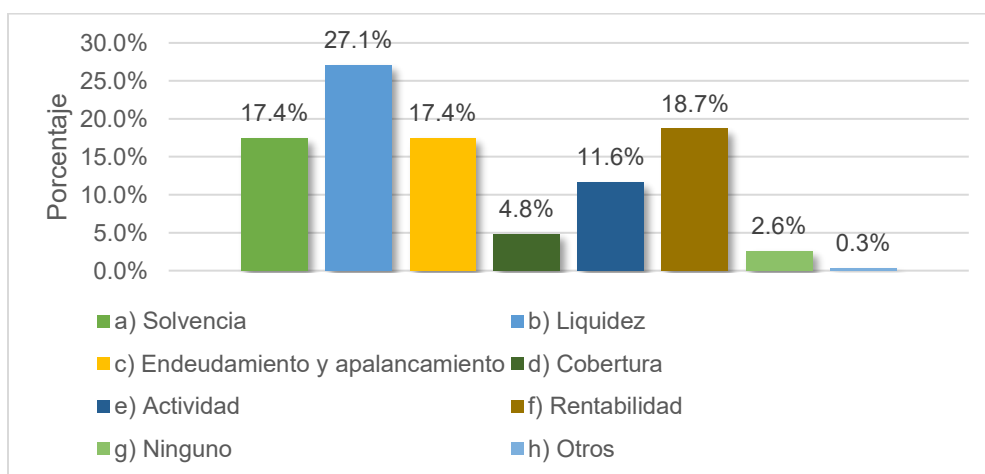
Los resultados obtenidos en la figura 10 revela que los encuestados poseen conocimientos sobre los indicadores financieros, el 91.30% manifestó conocer sobre éstos ratios, sin embargo, al indagar más a fondo sobre su uso e implementación se identificó que no tienen un amplio conocimiento.

10. ¿Qué tipo de indicadores financieros conoce?

Tabla 16*Indicadores financieros conocidos*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Solvencia	54	17.4%
b) Liquidez	84	27.1%
c) Endeudamiento y apalancamiento	54	17.4%
d) Cobertura	15	4.8%
e) Actividad	36	11.6%
f) Rentabilidad	58	18.7%
g) Ninguno	8	2.6%
h) Otros	1	0.3%
Total	310	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 11*Indicadores financieros conocidos*

Con esta interrogante se pretendía conocer si actualmente las personas que toman las decisiones en las MYPES tienen un conocimiento amplio o mínimo sobre los indicadores financieros. Basados en los resultados de la pregunta 9, el 91.3% conoce de ellos, no obstante,

no todos los encuestados tienen un panorama extenso sobre su uso; como se puede identificar en la ilustración de la Figura 11, los indicadores financieros más conocidos por los encuestados son los de liquidez, rentabilidad, solvencia, endeudamiento y apalancamiento, determinando que tienen conocimiento de forma parcial con estos indicadores.

11. ¿Conoce usted que son los indicadores no financieros?

Tabla 17

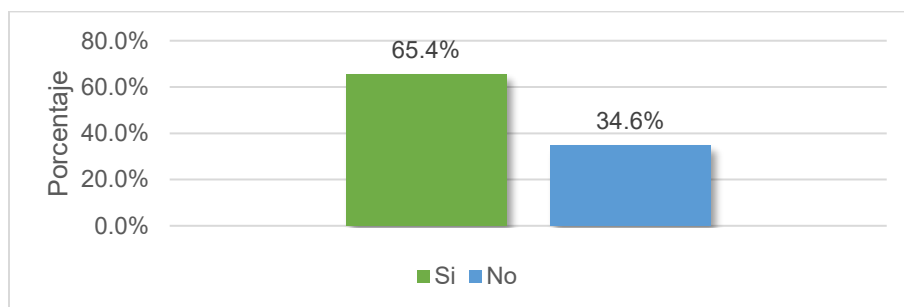
Conocimiento de indicadores no financieros

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	68	65.4%
No	36	34.6%
Total	104	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 12

Conocimiento de indicadores no financieros



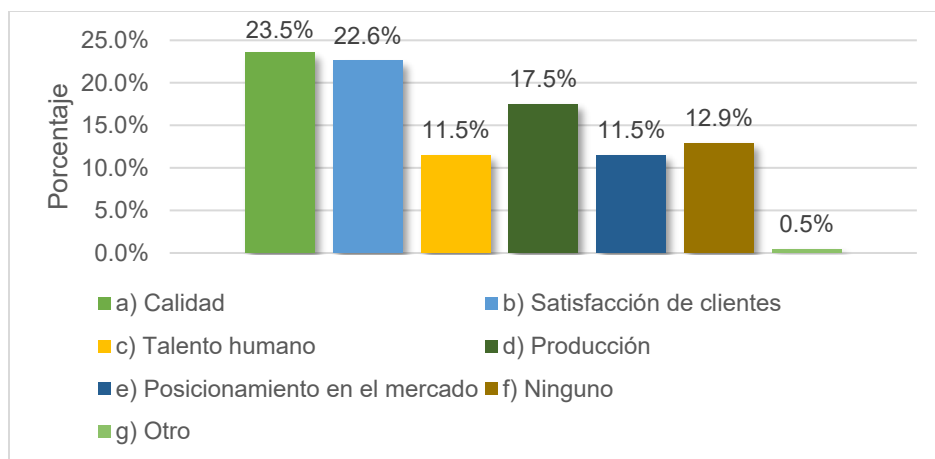
Los resultados muestran que 68 empresas que representan el 65.4% de los encuestados, afirma conocer sobre los indicadores no financieros, es decir, que se mantiene un conocimiento sobre estos indicadores dentro de las MYPES del sector industrial del municipio de San Salvador. Sin embargo, un 34.6% de los encuestados no tiene conocimiento sobre estos indicadores, reflejando una oportunidad para aumentar la capacitación y la educación en el uso de indicadores no financieros dentro de este sector.

12. ¿Qué tipo de indicadores no financieros conoce?

Tabla 18*Indicadores no financieros conocidos*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Calidad	51	23.5%
b) Satisfacción de clientes	49	22.6%
c) Talento humano	25	11.5%
d) Producción	38	17.5%
e) Posicionamiento en el mercado	25	11.5%
f) Ninguno	28	12.9%
g) Otro	1	0.5%
Total	217	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 13*Indicadores no financieros conocidos*

Los resultados indican que la calidad, satisfacción de los clientes y producción con un 63.60% son los indicadores no financiero más conocidos y utilizados por las MYPES del sector industrial en el municipio de San Salvador, considerando que la combinación de éstos contribuye a la retención de clientes y permiten evaluar el desempeño de la empresa,

complementando el análisis financiero, esto permite obtener un mejor contexto de la salud financiera de la organización.

13. ¿Considera que el uso de indicadores financieros y no financieros generan valor en una empresa?

Tabla 19

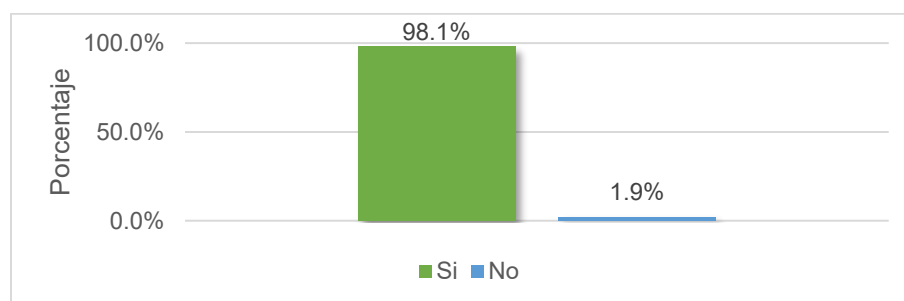
Impacto de indicadores en la generación de valor

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	102	98.1%
No	2	1.9%
Total	104	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 14

Impacto de indicadores en la generación de valor



Al realizar esta pregunta a las personas encuestadas, se obtuvo como resultado que el 98.1% considera que el uso de indicadores financieros y no financieros contribuye a la generación de valor en una empresa, conociendo la situación financiera y mejorando sus rendimientos operativos, permitiéndoles tomar mejores decisiones al momento de crear estrategias, plantear objetivos y planificar el futuro de la empresa.

14. Si su respuesta es sí ¿De qué forma se ve reflejado la generación de valor en su empresa?

Tabla 20

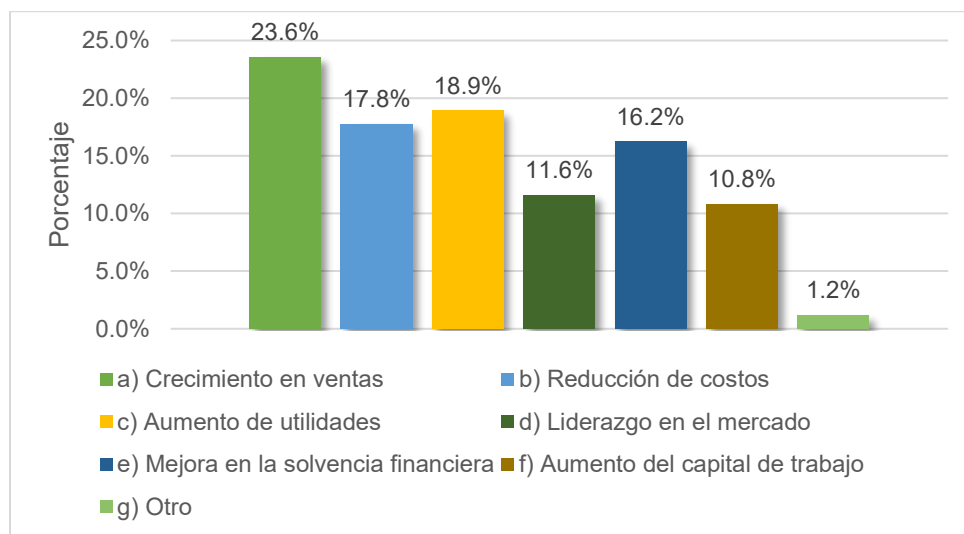
Reflejo del valor generado en la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
a) Crecimiento en ventas	61	23.6%
b) Reducción de costos	46	17.8%
c) Aumento de utilidades	49	18.9%
d) Liderazgo en el mercado	30	11.6%
e) Mejora en la solvencia financiera	42	16.2%
f) Aumento del capital de trabajo	28	10.8%
g) Otro	3	1.2%
Total	259	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Figura 15

Reflejo del valor generado en la empresa



Esta pregunta es fundamental para la investigación, permitiendo conocer la opinión de las personas encargadas de tomar las decisiones financieras en las empresas, en cuanto a la forma que perciben la generación o aumento de valor en sus negocios a través de uso de indicadores financieros y no financieros. La imagen de la figura 15, indica que el 59.68% de los encuestados relaciona el uso de indicadores con la generación de ingresos, la reducción de costos y el crecimiento de las utilidades y de la empresa. Así también, al 16.2% les ayuda a fortalecer la estabilidad y capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras y mejorar su solvencia. Se concluye que las MYPES del sector industrial del municipio de San Salvador consideran que al implementar estos indicadores en sus organizaciones les permitirá generar valor para la empresa y los accionistas.

¿Cómo generan valor los Indicadores financieros y no financieros a las MYPES?

De acuerdo con los resultados obtenidos, las MYPES pueden generar valor en sus procesos, controles, gestión de ventas, administración del personal, conservación de la cartera de clientes, imagen de la marca o empresa, así como en todos aquellos procesos que involucren un análisis a través de indicadores financieros y no financieros. El uso de estos indicadores ofrece a las MYPES herramientas clave para analizar de manera objetiva y periódica las áreas de desempeño, permitiendo identificar aquellas que reflejan debilidades o desafíos operativos. Al brindarles la atención debida y aplicar planes de mejora específicos con acciones concretas, estas debilidades pueden transformarse en fortalezas estratégicas que contribuyan directamente al crecimiento de las ventas, aumento de las utilidades, fortalecimiento de la satisfacción del cliente, mejora en su posición competitiva, liderazgo en el mercado y el aseguramiento a la sostenibilidad y resiliencia en entornos dinámicos y competitivos.

4.2 Comprobación de Hipótesis

La validación de las hipótesis se llevó a cabo utilizando el software estadístico SPSS, aplicando la prueba estadística Chi cuadrada. También conocida como X^2 , es una prueba que es empleada para evaluar hipótesis sobre la relación entre dos variables categóricas,

permitiendo determinar si existe una asociación significativa entre ellas (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 318).

En este apartado se procede a la validación de la hipótesis general planteada en la investigación. Esto permitirá fundamentar las respuestas a las preguntas de investigación detalladas en el Capítulo 1, utilizando un enfoque estadístico que sustente los resultados obtenidos.

4.2.1 Hipótesis

Hipótesis General: La implementación de indicadores financieros y no financieros contribuirá significativamente a la generación de valor de las micro y pequeñas empresas del sector industrial en el municipio de San Salvador.

Hipótesis Nula: La implementación de indicadores financieros y no financieros no contribuirá significativamente a la generación de valor de las micro y pequeñas empresas del sector industrial en el municipio de San Salvador.

4.2.2 Comprobación Hipótesis General

Para validar la hipótesis general, se toman en cuenta los resultados de las preguntas 9, 11 y 13, que están relacionadas con la implementación de indicadores financieros y no financieros, y su contribución significativa a la generación de valor en las micro y pequeñas empresas del sector industrial del municipio de San Salvador. En el siguiente cuadro se muestra resumen de los resultados obtenidos del Software SPSS. El detalle se muestra a continuación:

Tabla 21

Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig. ^{a,b}	Decisión
1	Las categorías definidas por 9. ¿Conoce usted que son los indicadores	Prueba binomial para una muestra	<.001	Rechace la hipótesis nula.

	Hipótesis nula	Prueba	Sig. ^{a,b}	Decisión
	financieros? = Si y No se dan con las probabilidades .500 y .500.			
2	Las categorías definidas por 11. ¿Conoce usted que son los indicadores no financieros? = No y Si se dan con las probabilidades .500 y .500.	Prueba binomial para una muestra	.002	Rechace la hipótesis nula.
3	Las categorías definidas por 13. ¿Considera que el uso de indicadores financieros y no financieros generan valor en una empresa? = Si y No se dan con las probabilidades .500 y .500.	Prueba binomial para una muestra	<.001	Rechace la hipótesis nula.

a. El nivel de significación es de .050.

b. Se muestra la significancia asintótica.

Fuente: Elaboración propia mediante el software Statistical Package for Social Sciences-SPSS

Adjunto a la tabla anterior se demuestra el cálculo de las significancias relacionadas a cada una de las decisiones tomadas para aceptar o rechazar la hipótesis nula.

Tabla 22

Resumen de prueba binomial

	Pregunta 9	Pregunta 11	Pregunta 13
N total	104	104	104

	Pregunta 9	Pregunta 11	Pregunta 13
Estadístico de prueba	95.000	36.000	102.000
Error estándar	5.099	5.099	5.099
Estadístico de prueba estandarizado	8.335	-3.040	9.708
Sig. asintótica (prueba bilateral)	< 0.001	0.002	< 0.001

Fuente: Elaboración propia mediante el software Statistical Package for Social Sciences-SPSS

Dado que la información proporcionada mediante el programa SPSS, a través de la información primaria obtenida y las pruebas realizadas, indican que los valores de significancia son menores a 0.05, aceptando la hipótesis general de la investigación, lo que significa que existe evidencia para considerar que la implementación de los indicadores financieros y no financieros, y su uso contribuirá e impactará positivamente en sus empresas mejorando su situación financiera y generando valor.

4.3 Cumplimiento de Objetivos

Los objetivos señalan lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, son las guías del estudio y hay que tenerlos presentes durante todo su desarrollo; es necesario establecer qué se pretende con la investigación, es decir, cuáles son sus objetivos (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 37).

Para el desarrollo de la investigación se planteó un objetivo general y tres específicos que fueron las directrices principales para la ejecución del estudio.

4.3.1 *Objetivo General*

Las preguntas 13 y 14 del cuestionario de investigación, demuestran que los indicadores financieros y no financieros contribuyen a la generación de valor en las micro y pequeñas empresas del sector industrial en el municipio de San Salvador, que puede percibirse a través del crecimiento de sus empresas mediante el aumento en sus ventas, disminución de costos, mejoras en sus rendimientos, solvencia económica, y liderazgo del mercado. Por tanto,

el objetivo general de la investigación fue logrado y se afirma que el uso de indicadores financieros y no financieros son una herramienta fundamental para las MYPES del Sector Industrial del municipio de San Salvador.

4.3.2 *Objetivos Específicos*

- Se identificó mediante las respuestas a las preguntas 9 y 11, que la mayoría de las personas que toman las decisiones en las micro y pequeñas empresas industriales del municipio del San Salvador, conocen sobre los indicadores financieros y no financieros, no obstante, se logró constatar que no tienen una comprensión amplia, los conocen parcialmente, lo que les impide tener un mejor panorama de su negocio al momento de tomar decisiones, confirmándose la necesidad de una herramienta que contribuya a las MYPES para realizar un análisis más extenso de su situación financiera mediante el uso de los indicadores financieros y no financieros, con un lenguaje más accesible de comprender y poder aplicarlo.

- Se recopiló una serie de indicadores financieros y no financieros que las MYPES aplican en sus empresas de acuerdo con la información recolectada en las interrogantes 10 y 12, siendo los más conocidos por parte de los encuestados: Liquidez, rentabilidad, solvencia, calidad, satisfacción de clientes y producción. Por otra parte, se realizó una investigación teórica en la que el uso e implementación de los indicadores dependerá de la necesidad que cada MYPE requiera en su gestión administrativa y giro de negocio.

- La investigación determinó que existe una relación importante entre los indicadores financieros y no financieros para generar valor en las MYPES, mediante su buen uso e implementación. Permiten analizar y conocer la situación financiera a corto y largo plazo, a través de los indicadores financieros como la liquidez, la rentabilidad y la solvencia, entre otros; mientras que los indicadores no financieros, como la calidad del producto, la satisfacción del cliente y la capacidad de producción, mejoran el crecimiento cualitativo, lo que contribuye a establecer posicionamiento en el mercado al ofrecer productos y/o servicios que fortalecen la imagen de las MYPES.

Las MYPES que integran ambos tipos de indicadores logran un equilibrio en sus operaciones, procesos, estrategias y planificación, mejorando la calidad de sus productos para la satisfacer necesidades, gustos y preferencias de los clientes. Esto conlleva a mejorar sus

resultados financieros, fortalecer el liderazgo del mercado y adaptarse al entorno empresarial que los vuelve sostenibles ante los nuevos cambios.

4.4 Caso Practico: Implementación de Indicadores Financieros y no Financieros propuestos para las MYPES del Sector Industrial del Municipio de San Salvador.

La implementación de indicadores financieros y no financieros se vuelven una herramienta fundamental al momento de realizar un análisis financiero de las micro y pequeñas empresas, permiten evaluar la situación financiera, el funcionamiento y desempeño de las actividades y operaciones en la gestión administrativa de las empresas.

Para desarrollar el caso práctico se utilizó información primaria proporcionada por una de las entidades del sector industrial del municipio de san salvador, que facilitó la implementación de los indicadores propuestos en el marco teórico de este trabajo de investigación y para efectos del caso práctico se renombró “El buen Arte Metálico, S.A de C.V”

A. Generalidades de la empresa

La empresa “El buen Arte Metálico, S.A de C.V” es una empresa dedicada a la fabricación y restauración de productos metálicos como estantes, mesas, sillas, archivadores, productos para instalaciones eléctricas, entre otros. Todos diseñados y fabricados según las necesidades y características establecidas por el cliente.

Figura 16
Productos elaborados



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionado por la empresa.

B. Procesos Productivos

Para la elaboración de un producto se tienen los siguientes procesos de producción generales que pueden variar de acuerdo con las especificaciones proporcionadas por el cliente, se recibe la orden de producción con las características del producto que se desee elaborar y se procede la siguiente manera:

1. Elaboración del diseño del producto y su respectiva aprobación por parte del cliente.
2. Proceso de corte de piezas, que puede ser mecánica o automatizada.
3. Dar forma al metal, en este proceso las piezas se moldean con calor o presión, se lamina, dobla o estampa según sea la necesidad, dejando más manipulable el metal.
4. Proceso de fundición del metal mediante horno eléctrico o de gas.
5. Mecanizado: Este proceso no siempre se realiza; si el producto se moldeó adecuadamente en la fundición y no necesita tornearse o taladrarse para hacer ranuras u orificios, no es necesario elaborarlo.
6. En el tratamiento térmico los productos se calientan y enfrían de forma rápida con el fin de mejorar sus propiedades de resistencia y dureza, o puede que necesite recocido, por tanto, se calienta y enfría, pero lentamente para moldear y suavizar tensiones del metal.
7. Acabado superficial para eliminar imperfecciones y darle brillo, se puede pintar o recubrir en polvo o galvanizado, para protegerlo de la corrosión.
8. Montaje o ensamble de piezas.
9. Control de Calidad: Se realizan las inspecciones y pruebas técnicas necesarias en cada proceso para asegurar que el producto cumple con todas las especificaciones requeridas, como las dimensiones, resistencias, dureza, entre otros.

C. Estados Financieros

EL BUEN ARTE METALICO, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023 - 2022
 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América – US\$)

	2023	2022
ACTIVO		
CORRIENTE		
Efectivo y Equivalentes del Efectivo	933.51	517.50
Cuentas por Cobrar	5,290.11	2,994.63
Inventarios	9,312.81	10,030.30
Impuestos por Acreditar	3,239.19	1,433.10
Gastos pagados por Anticipado	0.00	150.00
Depósito en Garantía	2,550.00	2,550.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	21,325.62	17,675.53
NO CORRIENTE		
Propiedad, Planta y Equipo		
Bienes no Depreciables	2,016.45	2,016.45
Bienes Depreciables	29,841.48	27,565.37
Depreciación Acumulada	-15,900.46	-9,444.99
Intangible en Desarrollo	1,000.00	850.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	16,957.47	20,986.83
TOTAL ACTIVO	38,283.09	38,662.36
PASIVO		
CORRIENTE		
Proveedores	1,570.76	1,096.39
Acreedores	332.00	539.88
Retenciones por Pagar	8,256.58	3,649.55
Beneficios por Pagar	0.00	1,654.63
Cuentas por pagar a Accionistas	8,169.98	10,868.46
Impuestos por Pagar	6,705.30	1,601.11
Salarios por Pagar	694.67	0.00
Anticipo de Clientes	0.00	1,144.68
Prestamos por pagar a corto plazo	10,378.43	12,010.68
TOTAL PASIVO CORRIENTE	36,107.72	32,565.37
NO CORRIENTE		
Préstamos por Pagar	36,844.56	30,153.99
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	36,844.56	30,153.99
TOTAL PASIVO	72,952.28	62,719.36
PATRIMONIO		
Capital Social	30,600.00	30,581.39
Pérdida de Ejercicios anteriores	-54,638.40	-25,458.91
Pérdida del ejercicio	-10,630.79	-29,179.48
TOTAL PATRIMONIO	-34,669.19	-24,057.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	38,283.09	38,662.36

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

EL BUEN ARTE METALICO, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023 - 2022
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América – US\$)

	2023	2022
Ventas	185,081.20	81,946.97
Costo de Venta	-123,959.15	-68,317.41
PERDIDA BRUTA	61,122.05	13,629.56
Menos:		
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de Administración	-51,692.70	-29,413.58
Gastos de Ventas	-12,909.04	-12,467.12
Gastos Financieros	-6,046.31	-3,173.23
Total Gastos de Operación	-70,648.05	-45,053.93
PERDIDA DEL EJERCICIO	-9,526.00	-31,424.37
OTROS INGRESOS	2.50	2,659.96
OTROS GASTOS	-1,107.29	-415.07
Reserva Legal	0.00	0.00
PERDIDA ANTES DEL IMPUESTOS	-10,630.79	-29,179.48
Impuesto Sobre la Renta	0.00	0.00
PERDIDA DEL EJERCICIO	-10,630.79	-29,179.48

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

D. Indicadores propuestos

Para la implementación de estos indicadores, la información proporcionada fue de forma anual y algunos indicadores se calcularon de forma mensual para un mejor análisis. Se tomó de referencia la producción y elaboración de “Caja térmica ge 14 esp 24 ckto barra de 125 t11212ccu”, según datos de la empresa es producto más vendido. Algunos datos importantes para el caso práctico son los siguientes:

Tabla 23*Datos para el caso práctico*




Costo de Producción	Total – US\$	Unitario – US\$
Materiales	4,621.76	24.33
Mano de obra	3,514.77	18.50
CIF	2,090.87	1.00
Total	10,227.39	53.83

Empleados		Sueldos por departamentos	
Planta productiva	8	Sueldos de producción	3,514.77
Administrativos	2	Sueldos administrativos	1,011.86
Ventas	1	Sueldos de ventas	491.85
Total empleados	11	Total Sueldos	5,018.47

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 24*Resumen de la aplicación de los indicadores de producción*

Razón	Fórmula	Cálculo	Resultados
1. Producción	Producción realizada	190	95.00%
	Producción planeada	200	⚠
2. Productividad de maquinaria	Horas Maquinas	200	1.05
	Producción realizada	190	⚠
3. Importancia de los suministros	Costo de la materia prima y materiales	\$ 4,622	45.19%
	Costo de fabricación	\$ 10,227	⚠
4. Desperdicios	Costos de desperdicios	\$ 244	2.38%
	Costos de producción	\$ 10,227	⚠
5. Productividad de materiales	Costo de materiales	\$ 4,622	\$ 24
	Producción realizada	190	✅
	Costo de producción	\$ 10,227	≈ \$ 3

Razón	Fórmula	Cálculo	Resultados
6. Productividad humana	Costo de personal	\$ 3,515	
7. Rotación de inventarios de materia prima	Materia prima empleada en el mes	\$ 4,622	0.90
	Inventario de materia prima	\$ 5,121	
8. Mantenimiento – producción	Costos de mantenimiento	\$ 1,045	10.22%
	Costos de producción	\$ 10,227	

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

El análisis de los indicadores de producción revela un buen desempeño, sin embargo, pueden mejorarse, a fin de obtener mejores resultados. La producción real alcanzó un 95% de lo planeado, se percibe un buen control, sin embargo, es importante identificar la causa del 5% faltante. Según esta industria las 10 unidades no producidas se deben a que algún cliente canceló su pedido o lo disminuyó, esto no depende de factores internos a la producción como maquinarias en mal estado, falta de materia prima entre otros. Al analizar la capacidad instalada se identifica que la productividad de la maquinaria es de 1.05 unidades por hora, lo que indica un uso aceptable, aunque podría mejorar con mantenimientos preventivos y a tiempo, dado que los costos de mantenimiento representan el 10.22% de los costos de producción.





Los suministros constituyen un 45.19% del costo total, lo que demanda una evaluación de proveedores para reducir costos. Los desperdicios, con un 2.38%, están controlados y por la naturaleza de la empresa puede reutilizarse, pero sería ideal continuar con iniciativas de reducción de residuos, debido a que ha tiene otros elementos del costo incurridos para poder transformarlos como mano obra y los Costos indirectos de fabricación. Se tiene un costo unitario de materiales de \$24.33 por cada unidad y la productividad humana de 2.91 unidades por cada dólar invertido en personal, reflejando una gestión eficiente, no obstante, programas de capacitación podrían mejorar este valor, considerando que en los indicadores de talento humano se tiene que el 25% del personal de producción no está suficientemente capacitado.

Por otra parte, se percibe que la empresa no posee un stock de materiales adecuado al consumir el 90% del inventario disponible, dejando un margen insuficiente que puede repercutir en no tener el material necesario para la producción en alguna etapa de los procesos,

generando una entrega tardía que afectaría la sostenibilidad de los clientes. Crear políticas de niveles máximos y mínimos ayudaría a mejorar este aspecto. Se recomienda una revisión integral de la eficiencia en maquinaria, personal y gestión de suministros para optimizar costos y maximizar la producción.

Tabla 25

Resumen de la aplicación de los indicadores de calidad

Razón	Fórmula	Cálculo	Resultados
1. Nivel de calidad	Productos sin defectos	185	97.37% 
	Productos realizados	190	
2. Participación de defectos	Productos defectuosos (exceso de pintura específicamente)	3	60.00% 
	Productos con defectos	5	
3. Medición de materias primas defectuosos	Unidades de materia prima defectuosa	1	0.67% 
	Unidades de materia prima ingresados	150	
4. Rechazos internos	Unidades defectuosas reportadas internamente	5	2.63% 
	Unidades producidas	190	

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

El análisis de los indicadores de calidad muestra un nivel de calidad del 97.37%, con 185 productos sin defectos sobre 190 producidos, lo que indica que la gestión de calidad en los procesos es excelente; sin embargo, es fundamental verificar los productos con defectos, por ejemplo, el metal mal cortado, excesos de pintura, mal cocido del metal, entre otros. Como puede verificarse con el indicador de participación de defectos, que para este caso es el exceso de pintura en 3 piezas de 5 defectuosas con un porcentaje de 60% muy alto, lo que sugiere revisar este proceso específico de la producción a fin de verificar que se está realizando mal, si son las maquinas mal configuradas, la calidad de la pintura, mal aplicación entre otros.

La medición de defectos en la materia prima adquirida es baja, con solo el 0.67% de las unidades defectuosas, lo que refleja un buen manejo de insumos recibidos, pero debe mantenerse la vigilancia para evitar aumentos en este porcentaje. Los rechazos internos

representan el 2.63%, se rechazan las 5 unidades que salieron defectuosas independientemente del proceso de producción en el que se encuentren para evitar tener insatisfacción de los clientes. Se recomienda implementar controles de calidad más estrictos y de cada proceso de producción o capacitaciones en áreas críticas, para reducir los defectos y mejorar la calidad final del producto.

Tabla 26

Resumen de la aplicación de los indicadores financieros

Razón	Fórmula	Cálculo	Resultados
Eficiencia Operativa			
1. Rotación de cuentas por cobrar	Ventas Netas	\$ 15,423	2.67
	Promedio de Cuentas por cobrar	\$ 5,778	✖
2. Rotación de inventarios	Costo de ventas	\$ 10,330	13
	Inventario final	\$ 776	✔
3. Rotación del activo fijo	Ventas netas	\$ 15,423	12
	Activo fijo neto	\$ 1,330	✔
4. Rotación del activo total	Ventas netas	\$ 15,423	5
	Activo total	\$ 3,190	!
5. Rotación de cuentas por pagar	Costo de ventas	\$ 4,577	2.41
	Cuentas por pagar	\$ 1,903	!
6. Conversión del Ciclo de Efectivo	Periodo de inventario + Periodo de cuentas por cobrar – Periodo de Cuentas por pagar	2 + 11 - 12	1.02 ✖
Endeudamiento y Apalancamiento			
1. Endeudamiento del activo total	Deudas totales	\$ 3,935	\$ 1
	Activos totales	\$ 3,190	✔
2. Endeudamiento del activo fijo	Deudas a Largo Plazo	\$ 36,845	\$ 2
	Activo Fijo Neto	\$ 15,957	✖
3. Endeudamiento patrimonial	Pasivo total	\$ 72,952	\$ 2
	Patrimonio (Capital Social)	\$ 30,600	✖

Razón	Fórmula	Cálculo	Resultados
Liquidez			
1. Razón corriente	Activo corriente	\$ 1,777	\$ 1
	Pasivo corriente	\$ 3,009	✘
2. Prueba ácida	Activo corriente - Inventarios - Gastos pagados por anticipado	\$ 1,001	\$ 0.33
	Pasivo corriente	\$ 3,009	✘
3. Prueba super ácida	(Activo corriente - Inventarios - Gastos pagados por anticipado - Cuentas por cobrar)	\$ 560	\$ 0.02
	Pasivo corriente	\$ 36,108	✘
4. Capital de trabajo	Activos corrientes - Pasivos corrientes =	\$ 21,326	\$ (14,782)
	\$21,325.62 - \$36,107.72	\$ 36,108	✘
Rentabilidad y Costos			
1. Costo de ventas	Costo de ventas	\$ 10,330	66.98%
	Ventas netas	\$ 15,423	⚠
2. Gastos financieros	Gastos financieros	\$ 504	8.56%
	Gastos totales	\$ 5,887	⚠
3. Margen de ganancia neta	Utilidad neta después de impuestos (Pérdida Neta)	\$ (10,631)	-5.74%
	Ventas netas	\$ 185,081	✘
4. Margen de utilidad bruta	Utilidad bruta (Perdida Bruta)	\$ 61,122	33.02%
	Ventas netas	\$ 185,081	⚠
5. Rendimiento del activo total (ROA)	Utilidad neta (Pérdida neta)	\$ (10,631)	-27.77%
	Activo total	\$ 38,283	✘
6. Rendimiento del patrimonio (ROE)	Utilidad neta	\$ (10,631)	-30.66%
	Patrimonio	\$ (34,669)	✘

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

El análisis de los indicadores financieros revela que la empresa está atravesando serios problemas financieros, reflejados en su iliquidez. Los resultados de la razón corriente (0.59) y la prueba ácida (0.33) son alarmantemente bajas, lo que indica una incapacidad para cubrir las obligaciones a corto plazo, derivado de la baja rotación de las cuentas por cobrar, como lo refleja el ciclo de conversión de efectivo. El ciclo de operación es más corto, produciendo, vendiendo y recuperando en un periodo de 13 días, mientras que a los proveedores se les cancela cada 12 días; este ciclo de efectivo de 1.02 ocasiona falta de efectivo a la empresa, al pagar a los proveedores antes de recuperar la inversión. Eso sugiere un análisis en la política de cobros y pagos, es decir, alargar el pago a los proveedores a fin de poder financiarse un poco por esta vía.

Por otra parte, se percibe el que endeudamiento es preocupante, con el activo total financiado al 123%, es decir, por cada \$1.00 de activo se tiene una deuda de \$1.23 y el endeudamiento patrimonial que alcanza \$2.38, implicando un riesgo financiero significativo. Bajo este contexto, la empresa es prácticamente de los acreedores quienes están financiando las operaciones. Se recomienda mejorar la estructura de capital y renegociar las deudas a largo plazo para reducir la presión financiera.

En cuanto a la rentabilidad, el margen de ganancia neta (-5.74%) y el rendimiento del activo total (ROA) (-27.77%) reflejan pérdidas significativas, lo que sugiere ineficiencias operativas o altos costos financieros (8.56%). Se debe enfocar en reducir el costo de ventas, que actualmente es del 66.98%, y renegociar los gastos financieros para recuperar rentabilidad.

Aunque algunas áreas muestran gestión razonable, la empresa enfrenta grandes desafíos financieros, especialmente en liquidez y apalancamiento, que deben abordarse de inmediato para evitar mayores riesgos.

Tabla 27

Resumen de la aplicación de los indicadores de talento humano

Razón	Formula	Cálculo	Resultados
1. Capacitación a empleados	Empleados capacitados	6	75.00%
	Empleados de la empresa	8	⚠
2. Horas extra Diarias	Horas extras	8	37.50%
	Horas trabajadas	75	⚠
	Salarios pagados	\$ 3,515	34.37%

Razón	Formula	Cálculo	Resultados
3. Importancia de los salarios	Costos de producción	\$ 10,227	!
4. Prestaciones salario	Prestaciones pagadas	\$ 571	16.25%
	Salario pagado	\$ 3,515	!
5. Prestaciones trabajadores	Prestaciones pagadas	\$ 571	\$ 52
	Total trabajadores	11	×
6. Productividad de mano de obra	Unidades Producidas	190	0.95
	Horas persona trabajadas	200	×
7. Promedio de salarios	Sumatoria total de salarios	\$ 5,018	\$ 456
	Total de empleados de la empresa	11	!
8. Suministro de personal requerido para el proceso	Personal contratado	11	84.62%
	Personal requerido	13	!
9. Tipos de trabajo	Empleados de producción	8	4.00
	Empleados administrativos	2	!
10. Ventas trabajador	Ventas totales	\$ 15,423	\$ 1,402
	Total de empleados de la empresa	11	×

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Al aplicar los indicadores para medir el desempeño y funcionamiento del personal, se encontraron algunos puntos críticos que se deben mejorar. El 75% de los empleados ha recibido capacitación, lo que sugiere una oportunidad significativa para mejorar la productividad mediante programas de formación para el 25% restante, probablemente esto esté ocasionando un porcentaje de desperdicios o producción con defectos. Las horas extra diarias representan el 37.5% de las horas trabajadas, indicando una sobrecarga de trabajo y afectando la eficiencia y el bienestar del personal; es recomendable optimizar la asignación de tareas o contratar más empleados, considerando que del personal requerido solo se tiene una contratación de 84.62%.

El costo de los salarios es del 34.37% del costo total de producción, siendo razonable, pero debe vigilarse para evitar que aumente. Las prestaciones equivalen al 16.25% de los

salarios pagados, lo que parece adecuado, pero se podría explorar la mejora en la oferta de prestaciones para aumentar la retención y motivación de empleados.

El promedio de salarios es de \$456, lo que sugiere una política salarial equilibrada, aunque puede ajustarse según el mercado, especialmente los salarios administrativos. Finalmente, la relación de ventas por trabajador es de \$1,402, un resultado positivo que podría aumentar si se mejora la capacitación y la eficiencia operativa. Las áreas de gestión salarial y productividad son sólidas, pero la capacitación, contratación y reducción de horas extras requieren atención para optimizar el rendimiento general.

Tabla 28

Resumen de la aplicación de los indicadores de mercado

Razón	Formula	Cálculo	Resultados
1. Deserción	Cientes desertores	8	10.67%
	Total de clientes	75	✖
2. Eficacia de comercialización	Cientes activos	50	74.63%
	Cientes en cartera	67	⚠
3. Margen por cliente	Ingresos por cliente -	\$ 3,702	-\$ 920
	Costos variables por cliente	\$ 4,622	✖
4. Retención de clientes	Cientes iniciales – clientes que desertan	67	89.33%
	Cientes iniciales	75	⚠

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Los indicadores de mercado reflejan áreas importantes que influyen en el rendimiento general de la empresa, respecto al nivel de deserción del 10.67% significa que existen problemas para retener a los clientes, dado que se supera el margen tolerable establecido, lo que puede corresponder a diversos factores entre ellos que la competencia sea mejor, la calidad del producto no es la esperada, los tiempos de entrega de la mercadería, altos costos. Esta tasa de deserción está vinculada con la eficacia en la comercialización, la cual, aunque es del 74.63%, establece que la empresa aún no logra conservar completamente a sus clientes en cartera. En tal sentido, no todos los clientes potenciales están siendo convertidos en clientes activos.

Adicionalmente, el margen por cliente muestra un valor de -\$920, es decir, que los costos variables por cliente superan los ingresos generados por cliente, esta situación no solo disminuye las utilidades, sino que también podría estar siendo afectada por la percepción de valor que los clientes tienen de la empresa. Los clientes que dejan de comprar disminuyen las ventas y las utilidades tal como se refleja en el índice de deserción.

A pesar de lo mencionado anteriormente, la retención de clientes muestra un porcentaje del 89.33%, se encuentra dentro del parámetro satisfactorio, es decir, que la empresa a logrado mantener una base importante de clientes, sin embargo, para mejorar este indicador y tener un impacto positivo en las utilidades es de considerar mejorar el margen por cliente, ya sea a través de un análisis de reducción o administración eficiente de los costos o del incremento de las ventas.

E. Propuesta de mejoras

Para mejorar la gestión y situación financiera de la empresa, se pueden implementar las siguientes recomendaciones:

1. Mejorar la rotación de cuentas por cobrar y cuentas por pagar con el fin de mejorar el ciclo de conversión de efectivo, realizando negociaciones con los proveedores para mejorar los periodos de pago de 45 o 60 días, dejando un plazo más adecuado para recuperar la inversión de los inventarios y cobranza con los clientes.
2. Realizar una revisión exhaustiva de los activos fijos de la empresa, con el fin de verificar si están funcionando a su máxima capacidad, si los mantenimientos son adecuados y en las fechas oportunas y si existen activos que no están siendo utilizados y venderlos para retornar la inversión realizada en dichos activos.
3. Renegociar deuda y mejorar el apalancamiento con negociaciones de plazos largos y mejorar tasa de interés. Refinanciar deudas con términos más favorables o consolidar préstamos para reducir la carga de intereses, disminuirá los gastos financieros y aliviará la presión sobre el flujo de efectivo
4. Reducir costos a través de una reestructuración de los costos de producción con negociaciones de proveedores para reducir el costo de materia prima, revisión de procesos para evitar los desperdicios y productos con defectuosos, considerando que se invierte material, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

5. Mejorar el margen de ganancia a fin de que el precio establecido pueda cubrir los costos incurridos en la producción, gastos operativos y financieros, cuidando un impacto negativo con los clientes y la competencia.
6. Optimizar el manejo del capital de trabajo, mediante la coordinación entre las áreas de compras, producción y ventas, haciendo un manejo eficiente de los recursos de la empresa aprovechando su mayor capacidad.
7. Implementación de presupuestos de ingresos, costos y gastos de la empresa y en cada una de las áreas, monitoreando constantemente para asegurar que los costos y gastos se mantengan dentro de los límites establecidos, de lo contrario indagar donde se encuentra la desviación de recursos.
8. Incrementar el volumen de ventas mediante la exploración de nuevos clientes, diversificación de productos o servicios, y fortalecimiento de la estrategia de marketing y ventas.

Estas acciones coordinadas permitirán mejorar la eficiencia operativa, la estructura financiera, optimizar el uso de los recursos y comenzar a generar rentabilidad, contribuyendo a revertir los indicadores negativos actualmente y generar un mejor valor para la empresa en el mercado.

4.5 Oportunidad de Investigaciones futuras

El estudio realizado a las Micro y Pequeñas empresas del municipio de San Salvador permitió obtener información primaria de las necesidades y dificultades a nivel interno y externo que enfrentan en la actualidad, dejando una brecha de posibles investigaciones y trabajos a estudiantes egresados de los pregrados o postgrados, con el fin de apoyar a estas entidades que aportan en gran medida a la economía salvadoreña.

La oportunidad de realizar estudios a las MYPES es amplio, permitiendo investigar acerca del impacto positivo o negativo de las nuevas tecnologías de información y la inteligencia artificial en sus negocios; formas de adaptarse y reaccionar ante los nuevos cambios o crisis económicas que afectan a nivel nacional e internacional; trabajos como guías, herramientas, manuales de procesos de controles internos, planes estratégicos que contribuyan a ser sostenibles, a crear nuevos modelos o alternativas en el entorno micro y macro empresarial.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Los resultados obtenidos en la investigación denotan que las micro y pequeñas empresas no son sostenibles en el tiempo por diferentes factores como la falta de recursos propios para invertir, limitado acceso al financiamiento, falta de liquidez, inflación, esto ocasiona que muchas MYPES se constituyan, pero no logran subsistir en el mercado. Según el estudio el 67.30% de las empresas se han establecido entre 5 y 10 años y solo el 32.7% han logrado mantenerse en el mercado por más de 10 años.
- Aunque el 90.40% (equivalente a 94 encuestados) los propietarios de los negocios estén informados de las operaciones y/o transacciones que realizan sus negocios en el mercado no es suficiente para poder ser competitivos, lo que conlleva a fortalecer el uso de indicadores financieros y no financieros, con el fin de poder realizar una adecuada interpretación y análisis de las cifras que sus estados financieros.
- Mediante el estudio realizado, se obtuvo que el 91.3% (o 95 empresas), tienen conocimiento sobre los indicadores financieros, sin embargo, se identificó que existe poco conocimiento de aplicación, en contra parte de los indicadores no financieros que son menos conocidos, pues 68 entidades (que representan el 65.4%) están menos familiarizadas con su uso, lo que genera que internamente las empresas presenten limitantes para gestionar eficientemente sus operaciones traduciéndose en altos costos y reducción de la productividad.
- La investigación demuestra que el 59.7% de los encuestados asocia el uso de indicadores con la generación de ingresos, la reducción de costos y el incremento en las utilidades y el crecimiento de la empresa. Además, un 16.2% considera que estos indicadores fortalecen su estabilidad financiera y capacidad para cumplir con obligaciones, mejorando su solvencia. En conclusión, las MYPES del sector industrial en el municipio de San Salvador perciben que la implementación de indicadores financieros y no financieros en sus organizaciones contribuye a la generación de valor tanto para la empresa como para sus accionistas.

5.2 Recomendaciones

- Como parte de la planificación anual de las actividades que realizan las entidades se sugiere realizar una integración de indicadores financieros y no financieros en las MYPES, con el fin de alinear las metas con los objetivos estratégicos de la empresa, favoreciendo así un enfoque equilibrado para fortalecer la sostenibilidad y la generación de valor.
- Capacitar a los propietarios y gerentes de las MYPES en el uso y análisis de indicadores para analizar datos financieros, detectar áreas de mejora y tomar decisiones informadas que impulsen el crecimiento de la empresa. Esta preparación les contribuiría a comprender cómo los diferentes indicadores interactúan y afectan el funcionamiento integral del negocio, desde la rentabilidad y la eficiencia operativa. Además, el desarrollo de competencias en el uso de indicadores fortalece la capacidad de las MYPES para adaptarse a los cambios del entorno y mejorar su sostenibilidad y competitividad a largo plazo.
- Desarrollar una revisión periódica y ajuste de los indicadores que permita a los propietarios y gerentes de MYPES identificar rápidamente señales de alerta o áreas de mejora antes de que se conviertan en problemas mayores. Este proceso no solo permite la actualización de los indicadores financieros, como el margen de beneficio o la rotación de inventarios, sino también de los indicadores no financieros, como la satisfacción, conservación e incremento de sus clientes. Al mantener estas métricas actualizadas garantiza que las estrategias empresariales respondan a las necesidades reales y actuales del negocio.
- Se sugiere adoptar e implementar políticas o procedimientos que busquen el uso de indicadores financieros y no financieros como herramienta clave para la generación de métricas sobre el rumbo financiero del negocio y sobre la gestión interna de los diversos recursos operativos con los que disponen para mejorar el acompañamiento de las decisiones, generar rendimientos, un buen monitoreo periódico continuo que ayude a fortalecer la empresa en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ameconi, Ó. E. (2004). *Microempresas en acción*. Ediciones Macchil.
- ASALE, R.-, y RAE. (2024). *Técnico, técnica | Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario.
- Asamblea Legislativa de El Salvador, Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa. (2014).
- Banco Centroamericano de Integración Económica. (2017). *BCIE celebra a las micro, pequeñas y medianas empresas en su día apoyándoles en la protección de más de 76 mil empleos en la región*.
- Barraza, B. J. S. (2006). Las MYPES en Perú. Su importancia y propuesta tributaria. *Quipukamayoc*, 13(25), 127-131.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (2004). *Indicadores De Gestion Herramientas Para Lograr La Competitividad*.
- Bermúdez Cardona, C. M., Portillo Granados, T. E., y Henríquez Mejía, H. A. (2016). *Identificación de las competencias empresariales y su incidencia en la rentabilidad y sostenibilidad en las micro y pequeñas empresas (MYPES) de la zona urbana de los municipios de Cojutepeque y San Rafael Cedros del departamento de Cuscatlán, hasta noviembre de 2014*.
- Best, R. J. (2011). *Marketing Estratégico*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Block, S. B., Hirt, G. A., y Danielsen, B. R. (2013). *Fundamentos de administracion financiera (14a. Ed.)*.
- Bonmatí Martínez, J. (2011). El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa. *Contable*, 39.
- CONAMYPE, Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (2014).

- Díaz Camacho, J. F., Ojeda Ramírez, M. M., y Valderrábano Pedraza, D. E. (2016). *Metodología de muestreo de poblaciones finitas para aplicaciones en encuestas*.
- Dini, M., y Stumpo, G. (2019). *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis*.
- García Cediel, G., y Carrillo Bautista, M. (2016). *Indicadores de Gestión: Manual Básico de aplicación para MIPYMES*.
- García Serna, O. L. (2003). *Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA*.
- Hernández Licon, G., Aparicio Jimenez, R. C., de la Garza Navarrete, T. P., Martínez Mendoza, E. A., y Gutiérrez Cruz, D. (2013, septiembre 25). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación (sexta edición)*. México: McGrall Hill. Interamericana editores.
- Horne, J. C. V., y Wachowicz, J. M. (2008). *Fundamentals of Financial Management*. Financial Times Prentice Hall.
- Macías Loor, F. I., y Delgado Suárez, M. (2023). Indicadores financieros y su relación con la toma de decisiones. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 8(2 (FEBRERO 2023)).
- Maya Pérez, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Medina Romero, M., Rojas León, R., Bustamante Hoces, W., Loaiza Carrasco, R., Martel Carranza, C., y Castillo Acobo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e*

- instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.
- Mia Miñan. (2024, mayo 22). *Concepto de Indicadores de Calidad: 5 Ejemplos, según autor y definición*.
- Mora García, L. A. (2012). *Indicadores de Gestión Logística*.
- Organización de las Naciones Unidas. (2017). *Organización de las Naciones , 2017*. A/RES/71/279.
- Pacheco, J. C., Castañeda, W., y Carlos Hernan, C. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión: Incluye Modelo de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*.
- Peña Molina, J. A. (2019, mayo 16). Estudio sobre la caracterización del mercado de prestación de servicios financieros a las MYPE en El Salvador—Informe SC. *Superintendencia de Competencia*.
- Pleites, W., Pleités, G., Cervino, J., Menjívar, C., Montes, P., y Portillo, A. (2023). *El estado actual de la MYPE 2023 la Otra Cara de la Economía*.
- Rivero, F., Ávila, M. T., y Quintana, L. G. (2001). *La Promoción Integral de la Microempresa: Guía de Mercadeo para Las Organizaciones Promotoras*. Popular, Editorial S.A.
- Rodríguez, F. J., y Gómez Bravo, L. (1991). *Indicadores de calidad y productividad de la empresa*. CAF.
- Rojas Caro, J., y Quiroga, L. M. (2016). Los indicadores de gestión como herramienta de competitividad empresarial. *Administración de Empresas*.
- Rueda Galvis, J., Garavito, Y., y Campos, J. (2020). Indicadores de gestión como herramienta de diagnóstico para Pymes. *I+D Revista de Investigaciones*, 15.

- Salazar Jamanca, S. R. (2023). *Financiamiento y rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro venta de abarrotes en el Jr. 27 de Noviembre de la ciudad de Huaraz—2019*.
- Serna Gómez, H. (2000). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión*. 3R Editores.
- Solís Morejón, V. C., y Llamuca Pérez, S. L. (2020). Indicadores de Gestión del Balanced Score card en el Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN : 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 5(5).
- Treece, K., y Tarver, J. (2023, marzo 14). *Does The SBA Consider Your Company A Small Business?* Forbes Advisor.
- Uribe Macías, M. E., y Reinoso Lastra, J. F. (2014). *Sistema de Indicadores de Gestión*. Ediciones de la U.
- Viéytez, E. B. de. (2002). *Desafíos y oportunidades de las PYMES salvadoreñas: Construyendo una agenda de desarrollo*. FUNDES.

ANEXOS



Anexo N° 1 – Listado de micro y pequeñas empresas del municipio de San Salvador, servicios comerciales o industriales, solicitud de información 01-2024.

N°	Razón Social	Sector	Municipio
1	AABC SA DE CV	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
2	AGROLAC, S.A. DE C.V.	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
3	AMEES	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
4	ANGELOS COFFE	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
5	AABC S.A DE C.V	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
6	LAS DELICIAS DEL RESTAURANTE	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
7	BANQUETES FLAMENCO	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
8	CAFETERÍA ARCA DE NOE	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
9	CHOCOLATE CHEPITO	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
10	CARBALLO HERRARTE	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
11	CIPIPOLLO	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
12	"UDPI" ASOCIACIÓN DE MANOS INDUSTRIOSAS	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
13	CLAIRE SA DE CV	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
14	CORPORACIÓN DIMABE S.A. DE C.V.	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
15	CQ INVERSIONES S.A DE C.V	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
16	CROCANTE	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
17	DISQUIM, S.A. DE C.V.	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
18	DOLPHIN CLUB DELFIN, S.A. DE C.V.	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
19	EL BARBARO S.A. DE C.V.	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
20	FERELI'S S.A. DE C.V	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
21	GOURMET BITES	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
22	GARESCO INVERSIONES S.A DE C.V	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
23	MAJO POSTRES Y MAS	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
24	PANADERIA ASTROPAN	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
25	INNHEALTH, S.A. DE C.V	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
26	INTERESES MERCANTILES, S.A. DE C.V.	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
27	ESCOTO EVENTOS Y CATERING	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
28	SEÑOR CAMARON	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
29	GENESIS ASESORES	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
30	JUKI COOKIES	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
31	KALPATARU, S.A. DE C.V.	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador

N°	Razón Social	Sector	Municipio
32	MR.SOUVLAKI	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
33	MI LONCHERITA	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
34	INVERSIONES LA MICHOACANA S.A. DE C.V.	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
35	LA POSADA	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
36	LA SONRISA CAFÉ	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
37	LACTEOS ARTESANALES PIEDRAS BLANCAS	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
38	YOYI'S COOKIES	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
39	DELI CATEZZA	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
40	PRODUCTOS DOÑA TORTILLA	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
41	PUPUSERÍA MISERICORDIA DE JEHOVA	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
42	CHOCOLHAZ	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
43	EXPORTADORA M.A.H	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
44	SALA DE TÉ BIARRITZ	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
45	MIELES DEL TROPICO	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
46	AGRICOLA EL PIAMONTE S.A. DE C.V.	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
47	MUEBLES E INMUEBLES, S.A. DE C.V.	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
48	NUTRIAVES, S. A. DE C. V.	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
49	PRODUCTO PKMAYA	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
50	PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS PMA.	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
51	PROIMAX S.A. DE C.V.	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
52	PROSERQUI S.A. DE C.V	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
53	RIGMART	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
54	BEILI'S	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
55	SABORES INSTANTÁNEOS SALVADOREÑOS	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
56	SALINAS ALFARO S.A DE C.V	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
57	SALSASMEX.	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
58	SOCIEDAD MOUNT SINAI	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
59	SUSHI ROLL	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
60	BAKERY TINY	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
61	SERVICLAJE	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
62	EL KIOSKO AZUL	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
63	THE GREEN CHEESE	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
64	YUM YUMM	AGROINDUSTRIA ALIMENTARIA	San Salvador
65	ELIVANA ACCENTS	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
66	NATURAL CLAROS	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
67	AMAR ES RECICLAR	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
68	LA ROA ADEREZOS	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
69	GLUTENNO	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador

N°	Razón Social	Sector	Municipio
70	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE ALIMENTOS CONGELADOS S.A DE C.V	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
71	DISTRIBUIDORA GLOBAL, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
72	MONTSERRAT ART DESIGNS	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
73	ORGÁNICA TEHEMET	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
74	Z Y L, SA DE CV	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
75	GRANDES IDEAS PUBLICITARIAS SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
76	GRUPO DE SERVICIOS INTEGRALES DE INGENIERÍA, FORMACIÓN, MEDIO AMBIENTE Y AGUA, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
77	COFECCIONES MARINA	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
78	INDUSTRIAS PALMERA, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
79	LM ARTE Y DISEÑO	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
80	INVERSIONES HORCHATIN	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
81	INDUSTRIAS MARIANAS	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
82	PIEZA!...EXPRESIONES+ARTE S.A DE C.V	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
83	CREACIONES LILIANA	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
84	EKOPALHETS DESIGNS	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
85	RAPS BAKERY	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
86	MM CALCETINES SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE.	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
87	JESUS CRAFT	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
88	PANADERÍA LOS TRILLIZOS SA DE CV	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
89	PROIMAX, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
90	FRANCELLA BISUTERIA Y ACCESORIOS	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
91	ANAJAS GOURMET/ DOÑA CEBOLLITA	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
92	CHUNCHERITAS	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
93	YUTESA	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
94	SACASSA, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
95	INDUSTRIAS PALMERA, S.A. DE C.V.	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador

N°	Razón Social	Sector	Municipio
96	PANADERÍA EL SOL	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
97	INDUSTRIAS SAYA	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
98	GVSHOES	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
99	RED DE EMPRENDEDORES DE MEJICANOS (YUCA Y SUS DERIVADOS)	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
100	IMAKEIT	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
101	MARAVILLAS DE LA NATURALEZA	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
102	YOLYIDEAS	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	San Salvador
103	ASOC COOP DE AHORRO Y CREDITO COMERCIALIZACION Y APROVESIONAMIENTO DE LAS ARTES GRAFICAS	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
104	B Y B INDUSTRIAS PUBLICITARIAS	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
105	BRAVE	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
106	MELISA'S FASHION STORE	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
107	CORNER	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
108	CORPORATION S.A. DE C.V.	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
109	GLORIA DEPORTES	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
110	CONFECCIONES KENIT	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
111	CORPORACION LA ASUNCION	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
112	CREACIONES EMANUEL SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
113	CREACIONES ISABEL	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
114	CREATEX	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
115	SUMMERLAND S.A. DE C.V.	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
116	EXPORTACIÓN BENDICIÓN DE JEHOVA	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
117	ECONATURE S.A. DE C.V.	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
118	MARCHANT / FASHIONS BABY	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
119	INDUSTRIAS E IMPRESOS LA UNION S.A DE C.V	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
120	INVERSIÓN PROMOCIONAL	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
121	INVERSIONES RZ S.A DE C.V	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
122	CREACIONES KARLETT	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
123	LA KAMIZOLA, S.A. DE C.V	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
124	MODAS Y CREACIONES CRISTINA	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
125	MULTITEX DE EL SALVADOR S.A DE C.V	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
126	PAMELY PIQUIS	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
127	PAULA REYES	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
128	WANACO S.A DE C.V	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
129	PIEZAZ EXPRESIONES + ARTE, SOCIEDAD ANÓNIMA DE	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador

N°	Razón Social	Sector	Municipio
	CAPITAL VARIABLE/PIEZAS EXPRESIONES + ARTE, S.A. DE C.V.		
130	PUBLIOPCIONES	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
131	HELIO COLECTIVO CREATIVO	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
132	MANOS MARAVILLOSAS	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
133	TALLER EL ANGEL	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
134	TEXTIL BONNY	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
135	WANAKO, SA. DE C.V.	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
136	WEDDINGS S.A. DE C.V	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador
137	MODAS YANI	TEXTILES Y CONFECCION	San Salvador

Fuente: <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/conamype/documents/327162/dow>

Anexo N° 2 – Cuestionario de investigación.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



“Cuestionario dirigido y diseñado para los gerentes financieros, contadores, dueños y /o propietarios; responsables de las decisiones financieras/administrativas de las MYPES del sector industrial del municipio de San Salvador”

La investigación es realizada por graduandos de la maestría en Administración Financiera de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador y la información solicitada se utilizará para fines de carácter académicos y de forma confidencial.

OBJETIVO: Recopilar información oportuna y esencial para comprender y validar de qué manera el uso de los indicadores financieros y no financieros contribuyen a la generación de valor a las MYPES del sector industrial en el municipio de San Salvador.

INDICACIONES: A continuación, se presenta una serie de preguntas. Conteste y marque con una “X” la(s) respuesta(s) según su criterio y conocimiento acerca de los indicadores financieros y no financieros para la generación de valor en sus empresas o negocios.

1. ¿En qué sector empresarial se clasifica su negocio?
 - a) Microempresa ()
 - b) Pequeña empresa ()

2. ¿Cuánto tiempo tiene de creación su empresa?
- a) 1 – 5 años ()
 - b) 6 – 10 años ()
 - c) 11 – 15 años ()
 - d) 15 años en adelante ()
3. ¿Cuál es la tendencia general de sus ingresos en los periodos 2022-2023?
- a) Alta ()
 - b) Sostenible ()
 - c) Baja ()
4. ¿Ha recibido alguna vez algún incentivo del gobierno o de instituciones que apoyan las MYPES?
- a) Si ()
 - b) No ()
5. Si su respuesta fue si, ¿Qué tipo de apoyo recibió?
- a) Préstamo ()
 - b) Donación ()
 - c) Asesorías ()
 - d) Capacitaciones ()
 - e) Ninguna ()
6. ¿Qué tipo de desafíos enfrenta en la actualidad su empresa?
- a) Falta de fondos propios para invertir ()
 - b) Acceso limitado al financiamiento ()
 - c) Altos costos de capacitación y preparación ()
 - d) Falta o inadecuada de infraestructura ()
 - e) Pocos márgenes de ganancia ()
 - f) Falta de liquidez ()
 - g) Ninguna ()

7. ¿En qué medida conoce usted la situación financiera actual de su empresa?
- a) Mucho ()
 - b) Bastante ()
 - c) Poco ()
 - d) Muy poco ()
 - e) Nada ()
 - f) Desconozco del tema ()
8. ¿Qué tipo de información utiliza para conocer la situación financiera actual de su empresa?
- a) Estados financieros ()
 - b) Reporte de compras y ventas ()
 - c) Entradas y salidas de efectivo ()
 - d) Reporte de inventarios ()
 - e) Reportes de clientes y proveedores ()
 - f) Otros. Especifique _____
9. ¿Conoce usted que son los indicadores financieros?
- a) Si ()
 - b) No ()
10. ¿Qué tipo de indicadores financieros conoce?
- a) Solvencia ()
 - b) Liquidez ()
 - c) Endeudamiento y Apalancamiento ()
 - d) De Cobertura ()
 - e) Rentabilidad ()
 - f) Actividad ()
 - g) Ninguno ()
 - h) Otros. Especifique _____

11. ¿Conoce usted que son los indicadores no financieros?

- a) Si ()
- b) No ()

12. ¿Qué tipo de indicadores no financieros conoce?

- a) Calidad ()
- b) Satisfacción de clientes ()
- c) Talento humano ()
- d) Producción ()
- e) Posicionamiento en el mercado ()
- f) Ninguno ()
- g) Otros. Especifique _____

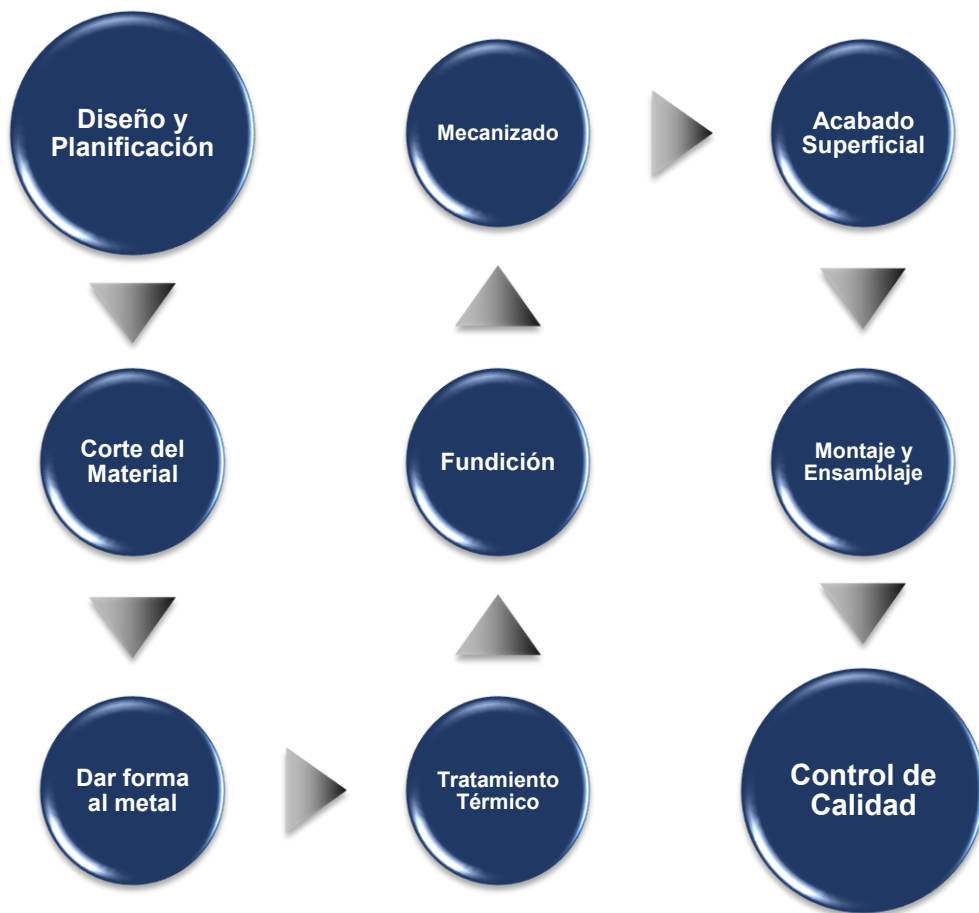
13. ¿Considera que el uso de indicadores financieros y no financieros generan valor en una empresa?

- a) Si ()
- b) No ()

14. Si su respuesta es sí ¿De qué forma se ve reflejado la generación de valor en su empresa?

- a) Crecimiento en ventas ()
- b) Reducción de costos ()
- c) Aumento de utilidades ()
- d) Liderazgo en el mercado ()
- e) Mejora en la solvencia financiera ()
- f) Aumento del capital de trabajo ()
- g) Otros. Especifique _____

El trabajo de investigación es de naturaleza académica y busca contribuir de manera objetiva y profesional en las micro y pequeñas empresas y para quienes deseen consultar dicho documento. Agradecemos atentamente su colaboración.

Anexo N° 3 – Esquema del proceso de producción.

Anexo N° 4 – Calculo e interpretación de la aplicación de los indicadores financieros y no financieros del caso práctico de la empresa “El Buen Arte metálico, S.A. de C.V.”

A. Indicadores de Producción

Tabla 29

Razón de Producción

Descripción	Compara la producción real con la producción planeada (mensual), proporcionando información sobre la eficiencia en el cumplimiento de los planes de producción.		
Valores de medición	Porcentaje		
Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Producción realizada	190
	Denominador	Producción planeada	200
Resultado	95.00%		
Parámetro	Máximo	Un valor mayor a 100% indicaría que la producción planeada y la producción real están muy alineadas, resultando ideal.	
	Satisfactorio	Un valor entre 80% y 100% podría considerarse satisfactorio, No se ha alcanzado la totalidad de la producción planeada pero se ha logrado un nivel adecuado.	
	Mínimo	Un valor inferior a 80% puede sugerir problemas serios en la eficiencia de la producción, indicando la necesidad de analizar la causa.	
Interpretación	De acuerdo con los parámetros establecidos, este indicador muestra que el total de la producción realizada (190) está cerca del total de la producción planificada (200), el nivel de producción es satisfactorio, al encontrarse dentro de un rango adecuado respecto a la producción planificada.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 30

Productividad de maquinaria

Descripción	Mide la eficiencia del uso de la maquinaria en términos de la cantidad de producción generada por hora de uso de la maquinaria.		
Valores de medición	Cantidad		
Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Cantidad de horas máquina	200
	Denominador	Producción realizada	190
Resultado	1.05		
Parámetro	Máximo	Un valor superior a 2 podría considerarse excelente, porque indicaría que la maquinaria está generando una gran cantidad de producción por hora de uso.	

	Satisfactorio	Un valor entre 1 y 2 podría considerarse satisfactorio, sugiriendo un uso razonablemente eficiente de la maquinaria.
	Mínimo	Un valor inferior a 1 indica una baja productividad de la maquinaria, proponiendo ineficiencias en el uso del equipo.
Interpretación	Tomando en consideración los parámetros establecidos, el resultado de 1.05 indica que la productividad de la maquinaria es satisfactoria, indicando que se utiliza una hora y 12 minutos para la elaboración de 1 unidad, esto, para este tipo de empresa puede no ser razonable, considerando las características del producto puede tardarse más tiempo en la fabricación.	

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 31

Importancia de los suministros

Descripción	Evalúa la proporción del costo de materia prima y materiales en relación con el costo total de fabricación, ayudando a entender su impacto en los costos de producción.		
Valores de medición	Porcentaje		
Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Costo de la materia prima y materiales	\$ 4,622
	Denominador	Costo de fabricación	\$ 10,227
Resultado	45.19%		
Parámetro	Máximo	Si la proporción del costo de la materia prima y materiales en relación con el costo de fabricación es menor al 40%, esto indica una buena gestión de suministros, minimizando costos y maximiza la eficiencia en la producción.	
	Satisfactorio	Entre el 40% y 60% sugiere una gestión razonable de los suministros, aunque existen oportunidades de optimización para reducir el impacto en los costos de producción.	
	Mínimo	Si supera el 60%, refleja una alta dependencia de la materia prima y materiales, afectando negativamente la rentabilidad.	
Interpretación	El resultado obtenido es de 45.19%, es decir, el costo de la materia prima y los materiales (\$4,622) representa el 45.19% del costo total de fabricación (\$10,227). El resultado de 45.19% cae dentro del rango de satisfactorio (40%-60%), sugiriendo que la gestión de los suministros es razonable.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 32

Desperdicios

Descripción	Indica la proporción de desperdicios generados en relación con la producción total, ayudando a identificar áreas de mejora en la eficiencia de producción.		
Valores de medición	Porcentaje		
Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Desperdicios	\$ 244
	Denominador	Producción	\$ 10,227

Resultado	2.38%	
Parámetro	Máximo	Si el resultado de este indicador se encuentra en un rango de 0% a 1.5%, entonces es un porcentaje aceptable de desperdicio y se están aprovechando al máximo sus recursos.
	Satisfactorio	Entre el 1.51% y 3.50% sugiere una gestión razonable de los recursos, sin embargo, es un parámetro que hay que gestionar para reducir los desperdicios en los procesos productivos.
	Mínimo	Si supera el 5%, es una alerta y deben identificar los procesos que no están siendo eficientes afectar negativamente la producción.
Interpretación	Al aplicar este indicador, se obtuvo un porcentaje de desperdicio del 2.38%, señalando que se encuentra en un nivel satisfactorio, sin embargo, es de gestionar y revisar, para aprovechar los recursos de la empresa a su máxima capacidad. Es importante mencionar que algunas piezas de desperdicios pueden ser reutilizables.	

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 33

Productividad de materiales

Descripción	Evalúa la eficiencia en el uso de materiales, midiendo la cantidad de producción generada por el costo de los materiales utilizados.		
Valores de medición	\$USA		
Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Costo de materiales	\$ 4,622
	Denominador	Producción realizada	190
Resultado	\$24		
Parámetro	Máximo	Un valor superior a 20 podría considerarse excelente, indicando un uso muy eficiente de los materiales, con una gran cantidad de producción generada por cada dólar invertido.	
	Satisfactorio	Un valor entre 10 y 20 podría considerarse satisfactorio, proponiendo un uso razonablemente eficiente de los materiales para generar producción.	
	Mínimo	Un valor inferior a 10 sugiere ineficiencia, indicando que se están utilizando más materiales de los necesarios para producir una determinada cantidad, afectando los costos de producción.	
Interpretación	El resultado de \$24 indica que la productividad de los materiales es excelente, y se encuentra en el máximo parámetro establecido, representando que cada unidad producida consume \$24 de materiales.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 34

Productividad humana

Descripción	Mide la eficiencia del personal en términos de la cantidad de producción generada por el costo del personal.
Valores de medición	\$USA

Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Costo de Producción	\$ 10,227
	Denominador	Costo de personal de producción	\$ 3,515
Resultado	≈ \$3		
Parámetro	Máximo	Un valor superior a 3 es considerado excelente, indicando que el personal es altamente productivo en relación con su costo.	
	Satisfactorio	Un rango entre 1.5 y 3 podría considerarse satisfactorio, al implicar que el personal está generando una cantidad adecuada de producción en relación con el costo.	
	Mínimo	Un valor inferior a 1.5 podría indicar una baja productividad, siendo el costo del personal elevado en comparación con la cantidad de producción generada.	
Interpretación	Indica una buena productividad humana, al generar aproximadamente 3 dólares respecto al costo incurrido en Mano de Obra. Este valor cae en el rango de máximo sugerido, reflejando una eficiencia excelente en el uso del recurso humano. Por lo tanto, la productividad del personal es excelente, contando con un buen uso de los recursos humanos para generar producción.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 35

Rotación de inventarios de materia prima

Descripción	Mide cuántas veces el inventario de materia prima se utiliza en un mes, señalando la eficiencia en el uso de los inventarios de materia prima.		
Valores de medición	Cantidad		
Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Materia prima empleada en el mes	\$ 4,622
	Denominador	Inventario de materia prima	\$ 5,122
Resultado	0.90		
Parámetro	Máximo	Un valor superior a 1 podría ser considerado ideal, al indicar que el inventario de materia prima se está rotando completamente al menos una vez al mes, reflejando un buen control de inventarios.	
	Satisfactorio	Un rango entre 0.8 y 1 podría considerarse satisfactorio, al implicar una rotación adecuada del inventario, con uso eficiente de la materia prima, aunque podría haber pequeñas mejoras.	
	Mínimo	Un valor inferior a 0.8 sugiere una rotación baja del inventario, lo que puede significar un exceso de inventario, posibles ineficiencias o problemas con el uso de la materia prima.	
Interpretación	El resultado de 0.90 indica que la rotación del inventario de materia prima es satisfactoria, al estar dentro del rango adecuado, aunque no se alcanza el valor ideal de 1. Es decir, se está utilizando el inventario de manera eficiente, pero podría haber margen para mejorar el manejo de los suministros y optimizar el uso de la materia prima.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 36

Mantenimiento – producción

Descripción	Evalúa la relación entre los costos incurridos en mantenimiento y los costos totales de producción, proporcionando una visión sobre la eficiencia del mantenimiento.		
Valores de medición	Porcentaje		
Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Costos de mantenimiento	\$ 1,045
	Denominador	Costos de producción	\$ 10,227
Resultado	10.22%		
Parámetro	Máximo	Si la relación es superior al 10%, esto indica que los costos de mantenimiento son altos en relación con la producción.	
	Satisfactorio	Una relación entre 5% y 10% es aceptable, indicando que los costos de mantenimiento son razonables, pero con posibilidad de mejoras en la eficiencia.	
	Mínimo	Si la relación es menor al 5% de los costos de producción, sugiere que los costos de mantenimiento son eficientes y están bien controlados.	
Interpretación	Este indicador muestra un porcentaje del 10.22%, un resultado negativo, los costos en mantenimientos están poco elevados, debe revisarse si la maquinaria está recibiendo el mantenimiento adecuado y en el tiempo necesario.		

B. Indicadores de Calidad

Tabla 37

Nivel de calidad

Descripción	Mide la proporción de productos que cumplen con los estándares de calidad establecidos, proporcionando una visión de la efectividad de los procesos de producción.		
Valores de medición	Porcentaje		
Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Productos sin defectos	185
	Denominador	Productos realizados	190
Resultado	97.37%		
Parámetro	Máximo	Un valor cercano a 100% indicaría un nivel óptimo de calidad, con prácticamente todos los productos cumpliendo los estándares de calidad.	
	Satisfactorio	Un valor entre 80% y 95% podría considerarse satisfactorio, lo que indicaría que la mayoría de los productos están cumpliendo los estándares de calidad, aunque hay margen de mejora.	
	Mínimo	Un valor inferior a 80% podría indicar problemas serios de calidad, implicando un alto porcentaje de productos con defecto y requiriendo una revisión del proceso de producción.	
Interpretación	El resultado de 97.37% indica que la calidad es máxima, reflejando que la gran mayoría de los productos cumple con los estándares de calidad.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 38*Participación de defectos*

Descripción	Indica la proporción de un tipo específico de defectos en relación con el total de productos defectuosos, ayudando a identificar problemas específicos de calidad.		
Valores de medición	Porcentaje		
Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Productos defectuosos (exceso de pintura específicamente)	3
	Denominador	Productos con defectos	5
Resultado	60.00%		
Parámetro	Máximo	Un valor bajo cercano al 0% indicaría que ningún tipo de defecto predomina, sería ideal, significaría que los problemas de calidad son variados y no se concentran en un solo tipo de defecto.	
	Satisfactorio	Un valor entre 30% y 60% podría considerarse satisfactorio, reflejando que existe una variedad de defectos, pero sin una concentración significativa en un solo tipo de problema.	
	Mínimo	Un valor superior al 60% indicaría que la mayoría de los productos defectuosos presentan el mismo problema, requiriendo atención especial para corregir el defecto predominante.	
Interpretación	El resultado 60.00% de los productos defectuosos presentan el mismo tipo de defecto (exceso de pintura). Representando un problema significativo de calidad relacionado con el control de la pintura en el proceso de producción, convirtiéndose en el principal contribuyente a los problemas de calidad. El otro 40% corresponde a otros defectos menores.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 39*Medición de materias primas y/o insumos defectuosos*

Descripción	Indica la proporción de materias primas defectuosas en relación con el total de materias primas recibidas, ayudando a identificar problemas en la calidad de los suministros.		
Valores de medición	Porcentaje		
Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Unidades de materia prima defectuosa	1
	Denominador	Unidades de materia prima ingresados	150
Resultado	0.67%		
Parámetro	Máximo	Si la proporción es menor al 2%, esto sugiere que la calidad de los suministros es excelente, con pocos insumos defectuosos.	
	Satisfactorio	Una proporción entre 2% y 5% indica un nivel aceptable de materias primas defectuosas, aunque puede requerir atención para mejorar la selección de proveedores o los controles de calidad.	

	Mínimo	Si la proporción es superior al 5%, esto refleja un problema grave en la calidad de las materias primas recibidas, demandando acciones correctivas urgentes.
Interpretación	De las 150 unidades de materia prima que ingresaron, solo 1 resultó defectuosa, no representando un impacto significativo, porque se encuentra dentro de los rangos permitidos y aceptados, siendo menor al 2%. Nota: Para realizar este cálculo se tomó en cuenta un pedido realizado a un proveedor.	

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 40

Rechazos internos

Descripción	Mide el porcentaje de productos defectuosos que son identificados y rechazados dentro del proceso productivo antes de que lleguen a los clientes. Permite evaluar la eficacia del control de calidad interno y es útil para identificar problemas en la línea de producción.		
Valores de medición	Porcentaje		
Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Unidades defectuosas reportadas internamente	5
	Denominador	Unidades producidas	190
Resultado	2.63%		
Parámetro	Máximo	Un valor cercano a 0% a 2.5% sería lo ideal, indicando que casi no hay productos defectuosos que deban ser rechazados antes de llegar al cliente.	
	Satisfactorio	Un valor entre 2.51% y 5% podría ser considerado satisfactorio, evidenciando que el sistema de control de calidad interno está funcionando adecuadamente para detectar y rechazar los productos defectuosos antes de que lleguen al cliente.	
	Mínimo	Un valor superior al 5% indicaría que demasiados productos están siendo rechazados internamente, manifestando problemas de calidad o ineficiencias en la producción.	
Interpretación	El resultado de 2.63% de los productos fueron rechazados internamente. Este valor está dentro del rango de satisfactorio, apuntando a que el control de calidad interno es efectivo para detectar defectos antes de que los productos lleguen a los clientes. Sin embargo, una tasa del 2.63% aún refleja que hay margen para mejorar la eficiencia del proceso productivo y reducir el número de productos defectuosos.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

C. Indicadores Financieros

- Eficiencia Operativa

Tabla 41

Rotación de cuentas por cobrar

Descripción	Mide la eficiencia con la que una empresa gestiona sus cuentas por cobrar, es decir, cuántas veces al año convierte sus cuentas por cobrar en efectivo. Un valor alto indica que la empresa está cobrando rápidamente a sus clientes, mejorando la liquidez. En cambio, un valor bajo puede sugerir problemas de cobro o políticas de crédito muy flexibles.		
Valores de medición	Veces		
Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Cuentas por cobrar comerciales	\$ 441
	Denominador	Ventas netas	\$ 15,423
Resultado	0.03		
Parámetro	Máximo	Un valor superior a 8 podría considerarse excelente, indicando que la empresa cobra rápidamente a sus clientes y convierte sus cuentas por cobrar en efectivo de manera eficiente.	
	Satisfactorio	Un valor entre 4 y 8 podría considerarse satisfactorio, sugiriendo que la empresa tiene una política de cobros adecuada y convierte sus cuentas por cobrar con frecuencia razonable.	
	Mínimo	Un valor inferior a 4 indicaría problemas en la gestión de las cuentas por cobrar, con demoras en el cobro, generando problemas de liquidez.	
Interpretación	Las cuentas por cobrar de la empresa son bajas en relación a sus ventas, en tal sentido, el resultado de 0.03 indica que la rotación de cuentas por cobrar es extremadamente baja, debido a que las ventas consisten en anticipos de efectivo del 50% y 50% contra entrega. Por lo tanto, se trabaja en base a ordenes específicas.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 42

Rotación de inventarios

Descripción	Mide cuántas veces el inventario de materia prima se utiliza en un mes, reflejando la eficiencia en el uso de los inventarios de materia prima.		
Valores de medición	Veces		
Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Costo de ventas	\$ 10,330
	Denominador	Inventario final	\$ 776
Resultado	13		
Parámetro	Máximo	Más de 10 veces en el mes: Excelente gestión de la rotación de los materiales	

	Satisfactorio	Entre 5 a 10 veces en el mes es una gestión aceptable, pero con espacio para mejorar la rotación.
	Mínimo	Menos de 5 veces en el mes es baja rotación, puede sugerir problemas con la entrega de pedidos.
Interpretación	<p>El resultado de 13 veces indica que la rotación de inventarios es excelente, al utilizarse el inventario de materia prima más de 13 veces en un periodo mensual. Además, por la naturaleza de este negocio en particular, no se mantienen inventarios de producto terminado, por tal razón, una vez completada la orden específica de producción, esta es entregada inmediatamente al cliente.</p> <p>Esto refleja una gestión muy eficiente de los inventarios. Sin embargo, es importante considerar que no se mantiene un stock, pues los materiales se adquieren conforme avanza la producción. Esto podría generar problemas ante una posible escasez de materiales y afectar el cumplimiento en la entrega de pedidos.</p>	

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 43

Rotación del activo fijo

Descripción	Mide el número de veces que se utilizan los activos en determinado nivel de ventas.		
Valores de medición	Veces		
Periodo de análisis	Mensual		
Formula	Numerador	Ventas netas	\$ 15,423
	Denominador	Activo fijo neto	\$ 1,330
Resultado	12		
Parámetro	Máximo	Un valor superior a 10 podría considerarse excelente, sugiriendo que la empresa está utilizando sus activos fijos de manera muy eficiente para generar ventas.	
	Satisfactorio	Un valor entre 5 y 10 podría considerarse satisfactorio, indicando un uso razonablemente eficiente de los activos fijos.	
	Mínimo	Un valor inferior a 5 sugeriría un uso ineficiente de los activos fijos, como un exceso de activos no productivos o problemas en la generación de ventas.	
Interpretación	El resultado de 12 indica que la rotación del activo fijo es excelente, señalando que los activos fijos de la empresa se están utilizando de manera muy eficiente para generar ventas. Un alto nivel de rotación sugiere que la empresa está maximizando el uso de sus activos para producir ingresos, es decir, es positivo para la rentabilidad y el rendimiento de los activos.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 44

Rotación del activo total

Descripción	Mide el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos totales.		
Valores de medición	Veces		

Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Ventas netas	\$ 15,423
	Denominador	Activo total	\$ 3,190
Resultado	5		
Parámetro	Máximo	Un valor superior a 6 podría considerarse excelente, es decir, que la empresa está utilizando eficientemente sus activos para generar ventas.	
	Satisfactorio	Un valor entre 4 y 6 podría considerarse satisfactorio, indicando una gestión adecuada de los activos totales en relación con las ventas.	
	Mínimo	Un valor inferior a 4 podría indicar un uso ineficiente de los activos, o que la empresa no está generando ventas suficientes en relación con su base de activos.	
Interpretación	El resultado de 5 indica que la rotación del activo total es satisfactoria. La empresa está utilizando sus activos de manera adecuada para generar ventas.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 45

Rotación de cuentas por pagar

Descripción	Mide la eficiencia con la que una empresa gestiona sus cuentas por pagar, es decir, cuántas veces al mes se cancelan las deudas con proveedores y acreedores.		
Valores de medición	Veces		
Periodo de análisis	Mensual		
Formula	Numerador	Costo de ventas	\$ 4,577
	Denominador	Cuentas por pagar	\$ 1,903
Resultado	2.41		
Parámetro	Máximo	Un valor menor a 1 puede considerarse excelente, indicando que la empresa paga sus obligaciones con un periodo mayor a 30 días.	
	Satisfactorio	Un valor entre 1 y 1.50 es satisfactorio, esto sugiere que la empresa tiene una política de pagos a 30 días o menos, que no conveniente porque puede afectar el flujo de efectivo.	
	Mínimo	Un valor superior a 2 indicaría que la empresa cancela sus operaciones 2 veces por mes, puesto que debe tener una buena liquidez para realizar estos pagos con dicha frecuencia.	
Interpretación	Los resultados del indicador muestran que las cuentas por cobrar se cancelan cada 10 o 12 días, lo que no es bueno para la empresa, se afecta el flujo de efectivo generado por las ventas, por otra parte, puede considerarse que no poseen crédito para la adquisición de materias primas, considerando que los periodos de pago son muy cortos.		

Tabla 46*Conversión del ciclo de efectivo*

Descripción	Mide la eficiencia con la que una empresa gestiona sus cuentas por pagar, es decir, cuántas veces al mes se cancelan las deudas con proveedores y acreedores.		
Valores de medición	Días		
Periodo de análisis	Mensual		
Formula	Periodo de inventario	Periodo de cuentas por cobrar	Periodo de Cuentas por pagar
	2	11	12
Resultado	1.02		
Parámetro	Máximo	Un valor menor a 0 puede considerarse excelente, indicando que la empresa no posee problemas de liquidez.	
	Satisfactorio	Un valor entre 0 y 0.50 es satisfactorio, posee problemas de liquidación, pero logra ir solventando sus obligaciones de corto plazo	
	Mínimo	Un valor superior a 0.5 se puede considerar que la empresa tiene problemas de efectivo sus obligaciones de corto plazo	
Interpretación	se tiene como resultado 1.02. Según los parámetros establecidos la empresa atraviesa graves problemas de liquidez, su periodo de operación tarda 13 días y sus obligaciones las cancela a 12 días, conllevando a quedarse corto de efectivo o incluso en un momento no poder cumplir con a sus obligaciones de corto plazo.		

- *Endeudamiento y Apalancamiento***Tabla 47***Endeudamiento del activo total*

Descripción	Indica el porcentaje de los activos de una empresa que están financiados por deudas. Se usa para evaluar la estructura financiera de la empresa y su capacidad para cubrir obligaciones. Un valor más alto indica que una mayor parte de los activos está financiada por deuda, pudiendo aumentar el riesgo financiero si las deudas son elevadas en comparación con el patrimonio		
Valores de medición	\$USA		
Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Deudas totales	\$ 3,935
	Denominador	Activo totales	\$ 3,190
Resultado	\$1		
Parámetro	Máximo	Un valor superior a 1 indicaría que la empresa tiene más deudas que activos, representando un riesgo financiero considerable e implicando que la empresa podría enfrentar dificultades para cumplir con sus obligaciones si todos sus activos ya están comprometidos.	

	Satisfactorio	Un valor entre 0.5 y 1 podría considerarse satisfactorio, indicando que la empresa tiene una cantidad de deuda controlada en relación con sus activos totales, permitiendo una estructura financiera más equilibrada.
	Mínimo	Un valor inferior a 0.5 indicaría que la empresa tiene poca deuda en comparación con sus activos, reduciendo el riesgo financiero, aunque podría indicar un menor uso del apalancamiento.
Interpretación	El resultado de 1 refleja que la empresa tiene un alto nivel de endeudamiento, con más del 100% de sus activos financiados por deuda, representando un riesgo financiero considerable. La dependencia significativa del financiamiento externo podría llevar a la empresa a enfrentar dificultades para cumplir con sus obligaciones si no genera ingresos suficientes para cubrir sus deudas.	

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 48

Endeudamiento del activo fijo

Descripción	Permite establecer el empleo de los recursos financieros de largo plazo en la adquisición de activos fijos.		
Valores de medición	\$USA		
Periodo de análisis	Anual		
Fórmula	Numerador	Deudas a Largo Plazo	\$ 36,844
	Denominador	Activo Fijo Neto	\$ 15,958
Resultado	\$2		
Parámetro	Máximo	Un valor inferior a 0.5 indicaría un nivel de endeudamiento bajo en relación con los activos fijos, sugiriendo un manejo financiero conservador y menor riesgo.	
	Satisfactorio	Un valor entre 0.5 - 0.75 podría considerarse aceptable, aunque ya implica un nivel moderado de riesgo financiero debido a la dependencia de la deuda.	
	Mínimo	Un valor superior a 75% (0,75) sugiere una alta dependencia de la deuda para financiar los activos fijos, incrementando el riesgo financiero a largo plazo.	
Interpretación	El resultado de 2 significa que la empresa está financiando sus activos fijos mediante deuda a largo plazo, implicando un alto nivel de riesgo financiero. Esto refleja una fuerte dependencia del financiamiento externo para la adquisición de activos fijos, con las obligaciones de deuda superando el valor de los activos fijos.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 49

Endeudamiento patrimonial

Descripción	Evalúa la relación entre los recursos totales aportados por los acreedores y los aportados por los propietarios de la empresa, además, este coeficiente se utiliza para estimar el nivel de apalancamiento financiero.
Valores de medición	\$USA

Periodo de análisis	Anual		
Fórmula	Numerador	Pasivo total	\$ 72,952
	Denominador	Patrimonio (Capital Social)	\$ 30,600
Resultado	\$2		
Parámetro	Máximo	Un valor inferior a 1 indicaría una situación financiera estable, donde la empresa tiene más patrimonio que deuda.	
	Satisfactorio	Un valor entre 1 y 2 podría considerarse aceptable, indicando que la empresa está utilizando el apalancamiento, pero de una manera que aún puede ser manejable.	
	Mínimo	Un valor superior a 2 sugiere que la empresa tiene un nivel de deuda significativamente mayor que su patrimonio, aumentando el riesgo financiero y podría dificultar el cumplimiento de sus obligaciones.	
Interpretación	El resultado de 2 indica que la empresa tiene más del doble de pasivos en comparación con su patrimonio. Esto refleja un alto nivel de endeudamiento, afectando la estabilidad financiera de la empresa. Si bien la empresa aún puede operar, este nivel de apalancamiento podría ser insostenible a largo plazo si no se logra generar suficientes ingresos para cubrir las obligaciones de deuda.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

- *Liquidez*

Tabla 50

Razón corriente

Descripción	Se denomina también relación corriente y trata de verificar las disponibilidades de la empresa, para afrontar sus compromisos, a corto plazo.		
Valores de medición	\$USA		
Periodo de análisis	Mensual		
Formula	Numerador	Activo corriente	\$ 1,777
	Denominador	Pasivo corriente	\$ 3,009
Resultado	\$1		
Parámetro	Máximo	Un valor superior a 1.5 indicaría que la empresa tiene una buena capacidad para cubrir sus pasivos a corto plazo con sus activos corrientes.	
	Satisfactorio	Un valor entre 1 y 1.5 podría considerarse aceptable, indicando que la empresa tiene suficientes activos corrientes para cubrir sus pasivos corrientes, pero con menor margen de seguridad.	
	Mínimo	Un valor inferior a 1 sugiere que la empresa no tiene suficientes activos corrientes para cubrir sus pasivos a corto plazo, representando un riesgo de liquidez.	
Interpretación	El resultado de 1 indica que la empresa enfrenta dificultades de liquidez, no tiene suficientes activos corrientes para cubrir sus pasivos a corto plazo. Esto implica que la empresa puede tener problemas para cumplir con sus obligaciones a medida que vencen, a menos que pueda generar liquidez rápidamente o refinanciar sus deudas.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 51*Prueba ácida*

Descripción	Mide la capacidad de pago inmediata de la empresa para cancelar sus deudas a corto plazo; es decir, la disponibilidad de activos líquidos que tiene la empresa para hacer frente a sus pasivos más exigibles.		
Valores de medición	\$USA		
Periodo de análisis	<i>Mensual</i>		
Fórmula	Numerador	Activo corriente - Inventarios - Gastos pagados por anticipado	\$ 1,001
	Denominador	Pasivo corriente	\$ 3,009
Resultado	\$0.33		
Parámetro	Máximo	Un valor superior a 1 indicaría que la empresa tiene suficientes activos líquidos para cubrir sus pasivos corrientes sin depender de la venta de inventarios, siendo ideal para la solvencia a corto plazo.	
	Satisfactorio	Un valor entre 0.8 y 1 podría considerarse aceptable, mostrando que la empresa está cerca de cubrir sus pasivos con activos líquidos, aunque con un margen de seguridad reducido.	
	Mínimo	Un valor inferior a 0.8 indicaría que la empresa podría tener dificultades para cumplir con sus obligaciones a corto plazo con los activos líquidos disponibles.	
Interpretación	El resultado de 0.33 indica que la empresa tiene una baja capacidad de pago inmediato, los activos líquidos disponibles solo cubren el 33% de los pasivos corrientes. Significa que la empresa podría tener dificultades para pagar sus deudas a corto plazo sin recurrir a la venta de inventarios o la obtención de financiamiento adicional.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 52*Prueba super ácida*

Descripción	Mide la capacidad de una empresa para pagar sus deudas a corto plazo utilizando solo los activos más líquidos, es decir, sin contar inventarios, cuentas por cobrar ni gastos anticipados. A diferencia del índice de liquidez corriente, esta ratio excluye los activos que no se pueden convertir rápidamente en efectivo.		
Valores de medición	\$USA		
Periodo de análisis	<i>Mensual</i>		
Fórmula	Numerador	(Activo corriente - Inventarios - Gastos pagados por anticipado - Cuentas por cobrar)	\$ 560
	Denominador	Pasivo corriente	\$ 36,107
Resultado	\$0.02		
Parámetro	Máximo	Un valor cercano o superior a 1 indicaría que la empresa tiene suficientes activos líquidos inmediatos para cubrir sus pasivos a corto plazo y mejorar su solvencia.	
	Satisfactorio	Un valor entre 0.7 y 1 podría considerarse aceptable, indicando una capacidad razonable de cubrir las obligaciones a corto plazo sin	

		depender de la venta de inventarios o la recuperación de cuentas por cobrar.
	Mínimo	Un valor inferior a 0.7 indicaría una capacidad limitada para cumplir con los compromisos a corto plazo utilizando solo los activos más líquidos.
Interpretación	El resultado de 0.016 indica que la empresa tiene una capacidad extremadamente limitada de pago inmediato con activos líquidos. Es decir, la empresa no tiene suficientes activos líquidos inmediatos para cubrir sus pasivos corrientes, generando un riesgo financiero muy alto. Dependiendo solo de estos activos, la empresa solo podría cubrir el 1.6% de sus deudas a corto plazo.	

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 53

Capital de trabajo

Descripción	Refleja la capacidad de una empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Mide la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes de una empresa para evaluar su liquidez y eficiencia operativa. Un valor positivo indica que la empresa puede cumplir con sus deudas a corto plazo y seguir operando sin problemas, mientras que un valor negativo podría señalar dificultades financieras.	
Valores de medición	\$USA	
Periodo de análisis	<i>Mensual</i>	
Fórmula	Activos corrientes - Pasivos corrientes = \$21,326 - \$36,108	
Resultado	-\$14,782	
Parámetro	Máximo	Un capital de trabajo mayor al 50% de los pasivos corrientes indicaría una sólida capacidad financiera y una buena liquidez.
	Satisfactorio	Un capital de trabajo entre 0% y 50% de los pasivos corrientes reflejaría una capacidad adecuada para cubrir deudas, aunque con menor margen de seguridad.
	Mínimo	Un capital de trabajo negativo indica que los pasivos corrientes superan a los activos corrientes, poniendo en riesgo la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
Interpretación	El resultado de capital de trabajo negativo indica que la empresa no tiene suficientes activos corrientes para cubrir sus pasivos corrientes, dificultando el cumplimiento con las obligaciones a corto plazo. Este déficit en el capital de trabajo sugiere problemas de liquidez que podrían afectar la continuidad operativa de la empresa.	

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

- *Rentabilidad y Costos*

Tabla 54

Costo de ventas

Descripción	Refleja la proporción de las ventas que son absorbidas por su costo. Sirve para tomar decisiones en relación con las políticas de ventas.
Valores de medición	Porcentaje

Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Costo de ventas	\$ 10,330
	Denominador	Ventas netas	\$ 15,423
Resultado	66.98%		
Parámetro	Máximo	Un valor cercano a 100% indicaría que una mayor parte de las ventas está siendo absorbida por los costos, reduciendo el margen de ganancia.	
	Satisfactorio	Un valor entre 50% y 70% podría considerarse satisfactorio, al reflejar que una proporción razonable de las ventas está cubierta por los costos, manteniendo un margen de ganancia aceptable.	
	Mínimo	Un valor inferior a 50% podría indicar un margen de ganancia alto, pero también podría señalar precios de venta demasiado elevados o costos muy bajos.	
Interpretación	El 66.98% de las ventas están destinadas a cubrir los costos directos de las mismas, dejando un 33.02% para cubrir otros gastos y generar utilidad.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 55

Gastos financieros

Descripción	Para tener idea de la importancia relativa de los gastos financieros en los gastos totales.		
Valores de medición	Porcentaje		
Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Gastos financieros	\$ 504
	Denominador	Gastos totales	\$ 5,887
Resultado	8.56%		
Parámetro	Máximo	Un valor superior al 20% podría considerarse elevado, indicando que una gran parte de los recursos de la empresa se destina a gastos financieros, reduciendo la rentabilidad.	
	Satisfactorio	Un valor entre 5% y 15% podría considerarse aceptable, señalando que los gastos financieros son una parte moderada de los gastos totales y no impactan significativamente la rentabilidad.	
	Mínimo	Un valor inferior al 5% indicaría que los gastos financieros son muy bajos en relación con los gastos totales, resultando positivo para la empresa, siempre y cuando no se esté desaprovechando la oportunidad de usar apalancamiento financiero de manera estratégica.	
Interpretación	El resultado de 8.56% de los gastos totales de la empresa están destinados a gastos financieros, reflejando una carga financiera moderada.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 56*Margen de ganancia neta*

Descripción	Mide qué porcentaje de las ventas netas de una empresa se traduce en utilidad neta después de impuestos. Evalúa la rentabilidad general de la empresa, reflejando cuánto de los ingresos generados se queda como ganancia después de cubrir todos los costos, gastos e impuestos.		
Valores de medición	Porcentaje		
Periodo de análisis	Anual		
Fórmula	Numerador	Utilidad neta después de impuestos (Pérdida Neta)	\$ (10,631)
	Denominador	Ventas netas	\$ 185,081
Resultado	-5.74%		
Parámetro	Máximo	Un margen de ganancia neta superior al 10% indicaría una buena rentabilidad, es decir, que la empresa genera una ganancia considerable después de cubrir todos sus costos y gastos.	
	Satisfactorio	Un margen entre 5% y 10% podría considerarse aceptable, mostrando que la empresa tiene una rentabilidad adecuada, pero con margen de mejora.	
	Mínimo	Un margen negativo, indica que la empresa está operando con pérdidas, activando una alerta que requiere acciones correctivas para mejorar la eficiencia operativa y financiera.	
Interpretación	El resultado de -5.74% indica que la empresa ha tenido pérdidas netas, por tal razón, no ha sido capaz de generar utilidades a partir de sus ventas. Esto significa que los costos, gastos e impuestos superan los ingresos y representa una situación que pone en riesgo la sostenibilidad de la empresa.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 57*Margen de utilidad bruta*

Descripción	Mide qué porcentaje de los ingresos se retiene después de deducir el costo de los bienes vendidos. Evalúa la eficiencia operativa de una empresa para gestionar sus costos directos de producción. Un margen más alto indica una gestión eficiente de los costos de producción.		
Valores de medición	Porcentaje		
Periodo de análisis	Anual		
Fórmula	Numerador	Utilidad bruta (Perdida Bruta)	\$ 61,122
	Denominador	Ventas netas	\$ 185,081
Resultado	33.02%		
Parámetro	Máximo	Un margen de utilidad bruta superior al 40% indicaría una excelente gestión de los costos de producción, sugiriendo que la empresa tiene un buen control sobre los costos directos.	
	Satisfactorio	Un margen entre 25% y 40% podría considerarse aceptable, es decir, que la empresa está gestionando de manera razonable sus costos, aunque podría haber espacio para mejorar.	

	Mínimo	Un margen inferior al 25% podría señalar que los costos de producción son demasiado altos, limitando la capacidad de la empresa para retener ingresos y generar utilidades.
Interpretación	El resultado indica que la empresa está reteniendo el 33.02% de sus ingresos después de deducir los costos directos de producción, representando un margen de utilidad bruta satisfactoria. Es decir, que la empresa está gestionando razonablemente bien sus costos de producción, sin embargo, es un margen de utilidad que se debe mejorar para que pueda cubrir también los gastos operativos y financieros.	

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 58

Rendimiento del activo total (ROA)

Descripción	Mide la eficiencia con la que una empresa utiliza sus activos para generar ganancias. Muestra cuánta utilidad neta se genera por cada unidad monetaria invertida en los activos. Un ROA más alto indica que la empresa es más eficiente en la utilización de sus activos para generar ingresos.		
Valores de medición	Porcentaje		
Periodo de análisis	Anual		
Fórmula	Numerador	Utilidad neta (Pérdida neta)	\$ (10,631)
	Denominador	Activo total	\$ 38,283
Resultado	-27.77%		
Parámetro	Máximo	Un ROA superior al 10% indicaría que la empresa está utilizando sus activos de manera eficiente para generar ganancias significativas.	
	Satisfactorio	Un ROA entre 5% y 10% podría considerarse aceptable, sugiriendo que la empresa está obteniendo un rendimiento adecuado de sus activos.	
	Mínimo	Un ROA negativo, indica que la empresa está perdiendo dinero en relación con sus activos, lo que es una señal de ineficiencia y posibles problemas operativos o financieros.	
Interpretación	El resultado de -27.77 indica que la empresa está perdiendo dinero en lugar de generar utilidades a partir de sus activos. Por cada dólar invertido en activos, la empresa pierde aproximadamente 28 centavos. Esto es una señal preocupante de que los activos no se están utilizando de manera eficiente para generar ingresos.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 59

Rendimiento del patrimonio (ROE)

Descripción	Mide la rentabilidad que una empresa genera sobre los recursos aportados por los accionistas. Evalúa la eficiencia con la que una empresa utiliza su patrimonio para generar utilidades. Un ROE más alto indica una mejor capacidad de la empresa para generar ingresos con el capital de sus propietarios.		
Valores de medición	Porcentaje		
Periodo de análisis	Anual		
Formula	Numerador	Utilidad neta	\$ (10,631)

	Denominador	Patrimonio	\$ (34,669)
Resultado	-30.66%		
Parámetro	Máximo	Un ROE superior al 15% indicaría una excelente rentabilidad sobre el capital de los accionistas, lo que sugiere que la empresa está utilizando de manera eficiente los recursos de sus propietarios para generar utilidades.	
	Satisfactorio	Un ROE entre 5% y 15% podría considerarse aceptable, lo que indica que la empresa está generando una rentabilidad adecuada para sus accionistas.	
	Mínimo	Un ROE negativo, indica que la empresa está perdiendo dinero en relación con el capital aportado por los accionistas, lo que es un signo de ineficiencia operativa y financiera.	
Interpretación	El resultado de 30.66% indica que la empresa ha tenido pérdidas significativas en relación con su patrimonio. Por cada dólar invertido por los accionistas, la empresa ha perdido 31 centavos, es decir, que la utilización del capital es ineficiente o que la empresa no está generando suficiente rentabilidad para compensar a sus propietarios.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

D. Indicadores de Talento Humano

Tabla 60

Capacitación a empleados

Descripción	Mide la proporción de empleados que han recibido capacitación, indicando el compromiso de la empresa con el desarrollo de habilidades del personal.		
Valores de medición	Porcentaje		
Periodo de análisis	<i>Mensual</i>		
Fórmula	Numerador	Empleados capacitados	6
	Denominador	Empleados de la empresa	8
Resultado	75.00%		
Parámetro	Máximo	Un valor cercano al 100% indicaría que la empresa está comprometida con el desarrollo de las habilidades de todos sus empleados.	
	Satisfactorio	Un valor entre 50% y 75% podría considerarse aceptable, lo que muestra que la empresa está invirtiendo en una parte significativa de su personal.	
	Mínimo	Un valor inferior al 50% sugiere que solo una parte reducida de los empleados está recibiendo capacitación, lo que podría afectar negativamente el desempeño global de la empresa.	
Interpretación	El resultado de 75.00% indica que la tercera parte de los empleados ha recibido capacitación, lo que podría señalar que la empresa está invirtiendo en el desarrollo de las habilidades de su personal. Pero es necesario que se incluya a todo el personal en el Plan de Capacitación para mejorar el indicador.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 61*Horas extra Diarias*

Descripción	Evalúa la proporción de horas extras trabajadas en relación con las horas totales, indicando la dependencia de horas adicionales para completar el trabajo.		
Valores de medición	Porcentaje		
Periodo de análisis	Diarias		
Fórmula	Numerador	Horas extras	15
	Denominador	Horas trabajadas	40
Resultado	37.50%		
Parámetro	Máximo	Un valor cercano o superior al 40% indicaría una alta dependencia de horas extras, lo que podría reflejar una sobrecarga de trabajo, problemas de planificación o insuficiencia de personal.	
	Satisfactorio	Un valor entre 20% y 40% podría considerarse razonable, pero podría ser necesario evaluar las causas de esta dependencia de horas extras.	
	Mínimo	Un valor inferior al 20% indicaría una baja dependencia de horas extras, lo que sugiere que el trabajo se está completando de manera eficiente dentro del horario regular.	
Interpretación	El resultado de 37.50% indica que una proporción significativa del trabajo se está completando horas mediante extras. Esto puede reflejar que la empresa depende considerablemente de las horas extras para cumplir con su carga de trabajo diaria. Así también, podría haber implicaciones negativas en términos de productividad, agotamiento del personal o aumento de los costos laborales. Una posible consecuencia del personal que no está bien capacitado.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 62*Importancia de los salarios*

Descripción	Evalúa la incidencia de los salarios en los costos de producción, proporcionando información sobre el impacto de los costos laborales en la producción.		
Valores de medición	Porcentaje		
Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Salarios pagados	\$ 3,515
	Denominador	Costos de producción	\$ 10,227
Resultado	34.37%		
Parámetro	Máximo	Un valor superior al 40% podría indicar una alta dependencia de los costos laborales, lo que podría reducir la rentabilidad si los salarios representan una parte desproporcionada de los costos de producción.	
	Satisfactorio	Un valor entre 30% y 40% puede considerarse razonable, señalando una distribución adecuada entre los costos laborales y los demás costos de producción.	
	mínimo	Un valor inferior al 30% indicaría que los costos laborales son bajos en relación con los costos totales de producción, lo que puede ser positivo en términos de reducción de costos, pero también puede sugerir una posible subinversión en el personal.	

Interpretación	El resultado de 34.37% indica que los salarios constituyen una proporción significativa pero razonable de los costos de producción. Es decir, que los costos laborales están dentro de un rango aceptable y no parecen representar una carga excesiva para la producción.
-----------------------	---

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 63

Prestaciones salario

Descripción	Mide la proporción de prestaciones pagadas en relación con el salario total, indicando la carga de beneficios adicionales.		
Valores de medición	Porcentaje		
Periodo de análisis	Mensual		
Formula	Numerador	Prestaciones pagadas	\$ 571
	Denominador	Salario pagado	\$ 3,515
Resultado	16.25%		
Parámetro	Máximo	Si la proporción de prestaciones pagadas supera el 30%, indica una alta carga de beneficios adicionales en relación con el salario, lo que puede ser una señal de políticas generosas o un costo elevado para la empresa.	
	Satisfactorio	Si la proporción de prestaciones se sitúa entre el 15% y 30%, indica una relación equilibrada entre las prestaciones pagadas y los salarios, siendo una situación favorable tanto para la empresa como para los empleados.	
	Mínimo	Si la proporción es inferior al 15%, puede sugerir una baja inversión en prestaciones adicionales, lo cual podría afectar la satisfacción de los empleados y la competitividad en el mercado laboral.	
Interpretación	Se observa un resultado satisfactorio, es decir, la empresa no tiene gastos altos en concepto de prestaciones labores, es bueno y no afecta significativamente los resultados de la entidad. Por otra parte, no es un resultado menor al mínimo que podría afectar con una insatisfacción por parte de los empleados.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 64

Prestaciones trabajadores

Descripción	Evalúa la carga de prestaciones por trabajador, proporcionando información sobre los costos adicionales por empleado.		
Valores de medición	\$USA		
Periodo de análisis	Mensual		
Formula	Numerador	Prestaciones pagadas	\$ 571
	Denominador	Total trabajadores	11
Resultado	\$52		
Parámetro	Máximo	Menos del \$15 indica que las prestaciones están bien gestionadas, sin generar una carga excesiva sobre los costos laborales.	

	Satisfactorio	Entre \$15 y \$25 refleja un nivel aceptable de prestaciones por trabajador, pero podría revisarse para reducir costos adicionales.
	Mínimo	Más del \$25 sugiere que las prestaciones están generando un costo adicional significativo por empleado, lo que podría requerir una revisión de la política de beneficios.
Interpretación	Este indicador muestra un resultado demasiado alto, lo que puede alertar sobre la posibilidad de que algunos sueldos sean excesivamente elevados. También refleja una excelente gestión en cuanto a las prestaciones pagadas en relación con los salarios; sin embargo, al comparar con el número de empleados, surge una discrepancia significativa. Por lo tanto, es necesario revisar los salarios, especialmente los administrativos.	

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 65

Productividad de mano de obra

Descripción	Mide la cantidad de producción generada por cada hora de trabajo realizada por el personal. Proporciona información sobre la eficiencia y efectividad del uso de la mano de obra.		
Valores de medición	Cantidad		
Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Unidades Producidas	190
	Denominador	Horas persona trabajadas	200
Resultado	0.95		
Parámetro	Máximo	Un valor cercano o superior a 2 podría considerarse excelente, indicaría que la maquinaria está generando una gran cantidad de producción por hora de uso.	
	Satisfactorio	Un valor entre 1 podría considerarse satisfactorio, lo que sugiere un uso razonablemente eficiente de la maquinaria.	
	Mínimo	Un valor inferior a 1 indica una baja productividad de la maquinaria, lo que sugiere ineficiencias en el uso del equipo.	
Interpretación	Tomando en consideración los parámetros, el resultado de 0.95 indica que la productividad de es baja, no se produce ni 1 unidad completa, sin embargo, es razonable en este tipo de productos, debido a las características y proceso de producción.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 66

Promedio de salarios

Descripción	Mide el salario promedio por empleado, proporcionando información sobre la compensación media en la empresa.		
Valores de medición	\$USA		
Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Sumatoria total de salarios	\$ 5,019

	Denominador	Total de empleados de la empresa	11
Resultado		\$456	
Parámetro	Máximo	Menos de un promedio de \$365.00 indica que la empresa ofrece salarios bajos y por debajo de mínimo establecido según la ley, lo que podría generar insatisfacción, problemas en la retención de talento y legales al pagar salarios menores al mínimo.	
	Satisfactorio	Entre \$400 y \$500 refleja un nivel adecuado de compensación, equilibrado con los costos de producción y administración, por ser una microempresa.	
	Mínimo	Mayor a \$500 puede representar un costo y gasto muy elevado por ser microempresa, lo que puede repercutir significativamente en los resultados.	
Interpretación	El salario promedio de \$456 indica que la empresa está ofreciendo una compensación razonable a sus empleados. Este valor se encuentra dentro de un rango satisfactorio, entre \$400 y \$500, lo que sugiere que la empresa ha logrado un equilibrio adecuado entre mantener una compensación competitiva y controlar sus costos laborales.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 67

Suministro de personal requerido para el proceso

Descripción	Mide la capacidad de la empresa para contratar el personal necesario para el proceso, indicando la eficiencia en la gestión de recursos humanos.		
Valores de medición	Porcentaje		
Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Personal contratado	11
	Denominador	Personal requerido	13
Resultado	84.62%		
Parámetro	Máximo	Más del 95% sugiere que la empresa tiene un alto nivel de eficiencia en la contratación del personal necesario para los procesos.	
	Satisfactorio	Entre 80% y 95% refleja una contratación adecuada, pero con margen de mejora en cuanto a la cobertura total del personal requerido.	
	Mínimo	Menos del 80% sugiere que la empresa está enfrentando problemas para cubrir el personal necesario, lo que puede comprometer la operación eficiente de los procesos.	
Interpretación	El resultado de 84.62% indica que la empresa no ha alcanzado un nivel satisfactorio de cobertura del personal necesario. Esto podría reflejar problemas en la contratación, retención o planificación de recursos humanos. La falta de personal puede afectar la eficiencia operativa y la capacidad de la empresa para completar los procesos de manera efectiva.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 68*Tipos de trabajo*

Descripción	Relaciona el número de empleados en producción con el número de empleados administrativos, ayudando a entender la estructura del personal.		
Valores de medición	Cantidad		
Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Empleados de producción	8
	Denominador	Empleados administrativos	2
Resultado	4		
Parámetro	Máximo	Una relación 1 a 2 empleados, significa que hay una cantidad excesiva de personal administrativo en relación con los empleados de producción.	
	Satisfactorio	Un rango de 3 a 5 empleados de producción por cada administrativo es considerado adecuado o balanceado	
	Mínimo	Un valor mayor a 8 empleados, sugiere que hay una cantidad insuficiente de empleados administrativos para gestionar eficientemente la producción.	
Interpretación	La empresa tiene 4 empleados de producción por cada empleado administrativo, lo cual se encuentra en el parámetro aceptable, por lo que no se tiene una ineficiencia en el personal administrativo para gestionar la producción, o lo contrario personal administrativo en exceso con respecto a de la producción.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 69*Ventas trabajador*

Descripción	Mide las ventas generadas por cada trabajador. Proporciona información sobre la eficiencia y productividad del personal en términos de generación de ingresos.		
Valores de medición	\$USA		
Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Ventas totales	\$ 15,423
	Denominador	Total de trabajadores	11
Resultado	\$1,402		
Parámetro	Máximo	Un monto mayor de \$2,000 por trabajador podría considerarse excelente, la empresa está generando un alto nivel de ventas, que puede traducirse en mayor rentabilidad.	
	Satisfactorio	Entre \$1,500.00 y \$2,000.00 indica que los empleados están generando ventas suficientes para mantener un equilibrio operativo, sin generar tensiones financieras.	
	Mínimo	Si las ventas por trabajador son menores a \$1,500.00, podría considerarse insuficiente, lo que indica que la fuerza laboral no está generando ventas adecuadas para sostener la operación de la empresa de manera rentable.	
Interpretación	El valor de \$1,402 indica las ventas promedio generadas por trabajador, que según los parámetros establecidos se recomienda revisar los procesos, evaluar estrategias de		

	ventas y marketing, precios de ventas en relación a costos, dado que se encuentra en los niveles mínimos.
--	---

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

E. Indicadores de Mercado

Tabla 70

Deserción

Descripción	Muestra el porcentaje de clientes que se van de la empresa, se puede medir por causas. A su vez, muestra porcentaje de retención (100 – % de Deserción).		
Valores de medición	Porcentaje		
Periodo de análisis	Mensual		
Formula	Numerador	Clientes desertores	8
	Denominador	Total de clientes	75
Resultado	10.67%		
Parámetro	Máximo	Una tasa de deserción menor al 5% indica que la empresa tiene una alta retención de clientes, lo que refleja satisfacción del cliente y eficacia en los servicios o productos ofrecidos.	
	Satisfactorio	Una tasa de deserción entre 5% y 10% es aceptable, aunque indica que algunos clientes están abandonando la empresa.	
	mínimo	Una tasa de deserción superior al 10% es motivo de preocupación, una proporción significativa de clientes está dejando la empresa.	
Interpretación	El resultado de 10.67% significa que el nivel de deserción está en un nivel alto. Es decir, que un número considerable de clientes ha decidido abandonar la empresa lo que puede indicar una señal de que hay aspectos en los productos o servicios que no están satisfaciendo las expectativas de los clientes, o que la competencia es mejor.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 71

Eficacia de comercialización

Descripción	Mide la eficacia de la comercialización en términos de la relación entre clientes activos y clientes en cartera.		
Valores de medición	Porcentaje		
Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Numerador	Clientes activos	50
	Denominador	Clientes en cartera	67
Resultado	74.63%		
Parámetro	Máximo	Más del 90% de clientes activos refleja una excelente eficacia en la gestión y activación de la cartera de clientes.	
	Satisfactorio	Entre 70% y 90% indica una relación aceptable, pero con espacio para mejorar la eficacia de la comercialización.	

	Mínimo	Menos del 70% sugiere que la estrategia de comercialización requiere ajustes, debido a que un alto porcentaje de clientes en cartera no está siendo activado.
Interpretación	El resultado de 74.63% indica un nivel satisfactorio de eficacia en la comercialización. La mayoría de los clientes en cartera están activos, lo que es positivo, pero hay espacio de un 25.37% para mejorar la tasa de actividad y mantener una mayor proporción de clientes activos.	

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 72

Margen por cliente

Descripción	Este indicador evalúa los costos variables asociados a cada cliente.		
Valores de medición	\$USA		
Periodo de análisis	Mensual		
Fórmula	Ingresos por cliente - Costos variables por cliente		\$ 3,701 \$ 4,622
Resultado	-\$920		
Parámetro	Máximo	Máximo (margen positivo superior a \$500): Un margen positivo indica que los ingresos por cliente son significativamente mayores que los costos variables asociados, lo que refleja una excelente gestión de costos y rentabilidad por cliente.	
	Satisfactorio	Satisfactorio (margen entre \$0 y \$500): Un margen positivo pero reducido refleja que los ingresos por cliente apenas cubren los costos variables, lo que indica que hay margen para mejorar la rentabilidad.	
	Mínimo	Mínimo (margen negativo o inferior a \$0): Un margen negativo, indica que los costos variables por cliente superan los ingresos, lo que resulta en una pérdida por cliente. Esto indica ineficiencias en la estructura de costos o en la estrategia de precios.	
Interpretación	El resultado negativo de \$(920) indica que la empresa está perdiendo dinero con cada cliente, al ser los costos variables asociados a cada cliente mayores que los ingresos generados. Es necesario analizar la estrategia de precios o mejorar el control sobre los costos variables.		

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Tabla 73

Retención de clientes

Descripción	Mide efectividad de las estrategias y calidad del servicio al cliente.		
Valores de medición	Cantidad		
Periodo de análisis	Mensual		
Formula	Numerador	No. clientes iniciales – clientes que desertan	67
	Denominador	No. clientes iniciales	75
Resultado	89.33%		

Parámetro	Máximo	Más del 90% de retención, lo que indica una excelente retención de clientes y fidelización efectiva.
	Satisfactorio	Entre 75% y 90% de retención, señal de que la estrategia de retención es aceptable pero necesita ajustes.
	Mínimo	Menos del 75% de retención, lo que indica que la empresa está perdiendo una cantidad significativa de clientes, y requiere revisar sus estrategias de retención y servicio al cliente.
Interpretación	El resultado de 89.33% indica que la empresa tiene una tasa de retención de clientes muy alta y cercana al límite máximo. Es decir, la mayoría de los clientes se mantienen con la empresa, pero hay un margen pequeño del 10.67% para aumentar esta tasa hasta un nivel excelente.	

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.