UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

ESCUELA DE POSGRADO

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN FINANCIERA DE APOYO A LA TOMA DE DECISIONES PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE EL SALVADOR

PRESENTADO POR:

SONIA ELIZABETH GARCÍA SANDOVAL

CÉSAR AUGUSTO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ

PARA OPTAR AL TITULO DE:

MAESTRO(A) EN FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS

CIUDAD UNIVERSITARIA, FEBRERO 2025

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

MSc. JUAN ROSA QUINTANILLA

SECRETARIO GENERAL:

LCDO. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

DECANO:

ING. LUIS SALVADOR BARRERA MANCÍA

SECRETARIO:

ARQ. RAÚL ALEXANDER FABIÁN ORELLANA

ESCUELA DE POSGRADO

DIRECTOR:

MSc. ELMER ARTURO CARBALLO RUIZ

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

ESCUELA DE POSGRADO

Trabajo de Graduación previo a la opción al Grado de:

MAESTRO(A) EN FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS

Título:

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN FINANCIERA DE APOYO A LA TOMA DE DECISIONES PARA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE EL SALVADOR.

Presentado por:

SONIA ELIZABETH GARCÍA SANDOVAL

CÉSAR AUGUSTO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ

Trabajo de Graduación Aprobado por: Docente Asesor:

MSc. e ING. SAÚL ALFONSO GRANADOS

SAN SALVADOR, FEBRERO 2025

Trabajo de Graduación Aprobado por:

Docente Asesor:

MSc. e ING. SAÚL ALFONSO GRANADOS

Agradecimientos

Primeramente, Agradezco a Dios Todopoderoso por darme la oportunidad de culminar este proyecto.

A mi madre María Refugio Sandoval de García (QDDG), por ser mi mayor ejemplo, de sacrificio, amor y esfuerzo en logro de sus objetivos ante las adversidades. Gracias por acompañarme, guiarme y apoyarme en todo momento.

A mis hermanos José Ricardo y Manuel Enrique un agradecimiento especial por su cariño y apoyo recibido en todos mis proyectos de vida y sobretodo en la culminación de esta meta.

A mi padre, sobrinas, cuñadas por el amor recibido en todo momento.

A mi asesor, Maestro Saúl Alfonso Granados, por ser guía, y apoyo en este proceso educativo y a mi Jurado evaluador Maestro David Alberto Orantes y Maestro. Oscar René Monge, por sus aportes al trabajo realizado.

A mi compañero de tesis Cesar Augusto, gracias por su paciencia, esfuerzo y el apoyo que he recibido a lo largo de este proceso, ha sido un grato placer trabajar con él.

A mis profesores de Maestría, por sus enseñanzas de gran valor para mi formación, mostrando con humildad lo que es ser un MAESTRO.

A mis compañeros de Maestría por compartir sus experiencias y sobre todo su linda amistad.

A mis Amigos de siempre: Jeannette y Mauricio, por su apoyo incondicional.

A mis compañeros de trabajo, por su amistad y acompañamiento en todo momento.

A todos mis amigos(as), gracias por su amistad por estar presentes en los momentos buenos y malos.

Sonia Elizabeth García Sandoval

Agradecimientos

A Dios todopoderoso por concederme cumplir con esta meta y darme ese último impulso para terminar.

A mi esposa Corina y mis hijos Cesarito y Dianita, quienes han sido mi principal motivación y con quienes comparto este logro.

A mi Madre, Mi tía Margarita, mis hermanos José y Oscar (Q.D.D.G.), mi padre (Q.D.D.G.) porque siempre han estado presentes en mi vida, en las buenas y en las malas.

A mis profesores y compañeros de Maestría por hacer más enriquecedora e interesante la experiencia de este estudio.

A mi compañera y eterna maestra Sonia, por su gran apoyo en tantas materias y tesis y porque siempre sigo aprendiendo de ella.

A mis compañeros de Ingeniería de Sistemas Informáticos e Ingeniería Industrial, que siempre me han brindado sus buenos deseos y apoyo moral. Especialmente a Jeannette y Carmeline por compartir un poco de su valioso tiempo y conocimientos.

Gracias a todos.

César Augusto González Rodríguez

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CONAMYPE La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa

BANDESAL Banco de Desarrollo de El Salvador

CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe

LMB Libro Blanco de La Microempresa

AMPES Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños

CLAEES Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas

KPI Término inglés Key Performance Indicator, que vendría a traducirse como indicador clave de rendimiento o desempeño.

MYPE Micro y Pequeña Empresa.

MIPYMES Micro, Pequeña y Mediana Empresas

CDMYPE Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

FOMMI II Programa de Fomento de la Microempresa

FONDEPRO Fondo de Desarrollo Productivo

FOSOFAMILIA Fondo Solidario para la Familia Microempresaria

FE Flujo de efectivo (entradas y salidas de efectivo)

FEN Flujo de efectivo neto (entradas menos salidas de efectivo).

VAN Valor actual neto.

TIR tasa interna de retorno

TMARAI Tasa mínima atractiva de rendimiento antes de impuesto.

TMARDI Tasa mínima atractiva de rendimiento después de impuesto.

GLOSARIO

A

Activo: es considerado como un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados y del cual espera obtener en el futuro beneficios económicos

Activos corrientes es cuando un activo: (a) espera realizarlo o tiene la intención de venderlo o consumirlo en su ciclo normal de operación; (b) mantiene el activo principalmente con fines de negociación; (c) espera realizar el activo dentro de los doce meses siguientes desde la fecha sobre la que se informa; o (d) se trate de efectivo o un equivalente al efectivo, salvo que su utilización esté restringida y no pueda ser intercambiado ni utilizado para cancelar un pasivo por un periodo mínimo de doce meses desde de la fecha sobre la que se informa

Activos no corrientes: son todos los demás activos como no corrientes. Cuando el ciclo normal de operación no sea claramente identificable, se supondrá que su duración es de doce meses.

Activos (otros): son los activos que no pueden clasificarse como corrientes o fijos, por ejemplo: gastos pagados por anticipado, patentes.

Administración del efectivo: minimizar los saldos de efectivo ocioso porque no producen nada para la empresa; pero al mismo tiempo contar con el efectivo para las necesidades previstas y no previstas de la empresa.

Administración financiera a corto plazo: administración de los activos y pasivos corrientes o circulantes.

Anticipos de clientes: Todo abono realizado por algún cliente para la ejecución de un contrato sin ejecutar o terminar.

B

Bancos: Esta cuenta se usa para controlar el dinero que se moviliza en las denominadas cuentas corrientes bancarias.

C

Caja: En esta cuenta se registrará el dinero en efectivo, en cheque y boletos de tarjetas de débito que entren en la empresa. Se abonará al depositar en el banco los ingresos recibidos y los pagos en efectivo. Generalmente Caja tiene una cuenta auxiliar denominada Caja Chica que se emplea para registrar los pequeños desembolsos en efectivo.

Capital: La inversión inicial hecho por los distintos accionistas para poner en marcha la empresa o algún plan operacional.

Corto Plazo, es aquel período temporal dentro de un horizonte igual o inferior a 12 meses; es decir, un año.

Créditos bancarios: Cuando son a mediano y largo plazo.

Crédito comercial: Negociar plazos de pago más largos con los proveedores.

Crowdfunding: Recaudar fondos de una multitud de personas a través de plataformas en línea.

Costo de oportunidad: beneficio económico (interés) perdido por elegir otra opción.

Cuentas por cobrar: Monto por recaudar en el futuro de las ventas al crédito, letras de cambio, préstamos concedidos a empleados, socios o cualquier otro tercero. Las principales cuentas en este rubro pueden ser las siguientes: clientes, documentos por cobrar, funcionarios y empleados y deudores diversos.

Cuentas por pagar a acreedores: Las deudas con personas, jurídicas o naturales, diferentes a las entidades bancarias.

D

Deudas con comercializadoras de vehículos o maquinaria: Las obligaciones con concesionarios y vendedores a crédito de máquinas y otros equipos necesarios para la operación empresarial.

Documentos por pagar: Letras y demás obligaciones a pagar en el mediano y largo plazo.

E

Efectos por cobrar: documentos negociables más importantes que se controlan por intermedio de esta cuenta son los denominados letras de cambio o giros y los quedan o pagarés. Para que sean registrados

en esta cuenta deben haber sido aceptados por sus deudores. Esto significa reconocer una deuda y comprometerse a cancelarla a su vencimiento o a la vista.

F

Factoring: Vender las facturas a un tercero para obtener liquidez de forma anticipada.

Forfeiting: Similar al factoring, pero para facturas a largo plazo y con mayor riesgo.

I

Interés: ganancia o pérdida como resultado de comparar un saldo final menos un saldo inicial en un periodo de tiempo; también puede ser expresado como una inversión o préstamo por una tasa de interés.

Inventarios: son cuentas que registran las cantidades y valores monetarios de materia prima en bodega, productos en proceso, productos terminados y/o mercancías disponibles para la venta.

Impuestos por pagar: Todas las obligaciones tributarias que se adeudan a la fecha de realizar el balance, o que hay que pagar en un plazo de tiempo inferior a un mes.

L

Largo Plazo, es aquel periodo temporal dentro de un plazo superior a un año.

Libro Diario: Libro o documento en que se anotan cada día y por orden cronológico las operaciones comerciales realizadas por una empresa o comercio

Libro Mayor: Libro de contabilidad en que se registran las partidas importantes o globales.

O

Obligaciones bancarias: Créditos y préstamos de cualquier índole inferiores a un año.

Obligaciones con proveedores: Facturas que le debes a los proveedores o cuya fecha de pago se aproxima.

P

Pasivos corrientes es cuando un pasivo: (a) espera liquidarlo en el transcurso del ciclo normal de operación de la entidad; (b) mantiene el pasivo principalmente con el propósito de negociar; (c) el pasivo debe liquidarse dentro de los doce meses siguientes a la fecha sobre la que se informa; o (d) la entidad no tiene

un derecho incondicional para aplazar la cancelación del pasivo durante, al menos, los doce meses siguientes a la fecha sobre la que se informa.

Pasivos no corrientes son todos los demás pasivos como no corrientes.

Patrimonio: corresponde a lo que le pertenece al empresario o accionista al momento de realizar el balance.

Prestaciones y cesantías consolidadas: Hace referencia a la suma del valor de las cesantías y demás prestaciones sociales que la empresa le adeuda a sus empleados, sin importar la modalidad de contrato bajo la que laboren.

R

Reserva legal: Hace referencia a las utilidades que por ley deben reservarse.

S

Sobregiros: El monto de los sobregiros vigentes en la fecha de realización del informe.

T

Tasa de interés: interés ganado por un capital invertido, o interés pagado por un capital prestado; calculado en cierto periodo de tiempo que normalmente es un año.

U

Utilidades del período anterior: Ganancias de la empresa en el período inmediatamente anterior.

Utilidades Retenidas: Las ganancias que los accionistas han reinvertido en la empresa.

1. Contenido

Introducción i
Formulación de Objetivos ii
Alcances y Limitaciones iii
Importancia y justificación iv
Metodología General del Trabajo de Grado 1
1. Marco Teórico 2
1.5. Objetivo del Marco Teórico 2
1.6. Definición de Sistema 2
1.6.1. Clasificaciones de los sistemas 7
1.6.1.1. Por su Relación con el Ambiente 7
1.6.1.2. Por su Origen 8
1.6.1.3. Por su Finalidad 8
1.7. Definición de la Empresa 9
1.7.1. Clasificaciones de las empresas 10
1.7.1.1. Según los sectores de actividad económica 10
1.7.1.2. Según el tipo de actividad que realice la empresa 10
1.7.1.3. Según el tamaño de la empresa: 11
1.7.1.4. Según su organización. 11
1.7.1.5. Clasificación de las empresas según La Clasificación de Actividades Económicas de El Salvador CLAEES 14
1.7.2. Funciones básicas de la empresa 15
1.4. Definición de la Gestión 17
1.5. Definición de Sistema de Gestión 18
1.5.1. Tipos de Gestión 18
1.6. Definición de Finanzas 19
1.6.1. Entes financieros. 20
1.6.2. Áreas de las Finanzas. 21
1.7. Definición de Gestión Financiera 22
1.7.1. Objetivo de la Gestión Financiera 22
1.7.2. Alcance de la Gestión Financiera 23
1.8. Enfoques utilizados en la Gestión Financiera 23

1.8.1. Enfoque Sistémico 23
1.8.2. Enfoque por proceso 25
1.8.3. Enfoque de Mejora continua 26
1.9. Alcance de la Gestión financiera 27
1.9.1. Toma de Decisiones de la Gestión Financiera 27
1.10. Importancia del sistema de gestión en las MYPES 28
1.11. Estructura de la Gestión Financiera 28
1.11.1. Componentes de la Gestión Financiera 29
2. Marco Contextual 34
2.1 Antecedentes de las MYPES a nivel mundial 34
2.2 Origen de la pyme en Centroamérica 35
2.3 Evolución de las MYPES en El Salvador 36
2.4 Entidades de apoyo a las MYPES 38
2.5 Programas de apoyo a las MYPES. 38
2.5.1 Programa de garantía para la MYPE(PROGRAMYPE) 38
2.5.2 Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) 39
2.5.3 Programa FIREMPRESA BANCO DE DESARROLLO. BANDESAL 39
2.5.4 FONDEPRO 39
3. Marco Normativo 40
3.1 Ley MYPE 40
3.1.1 Contabilidad en las MYPES 40
3.2 Ley contra la usura 41
3.3 Legislación Tributaria 42
3.4 Legislación Mercantil 42
3.5 Código de Comercio (Obligaciones Específicas) 43
4. Metodología de la investigación 44
4.1 Fundamentos de la investigación 44
4.2 Tipo de investigación 47
4.3 Fuentes de información 48
5. Descripción de la situación actual de las actividades de gestión financiera en las MYPES 50
5.1 Perfil financiero de las MYPES 55
5.2 Análisis y determinación de oportunidades de mejora a las actividades financieras de las MYPES 63

5.3 Relación hipótesis-estrategias-objetivos: ... 74
6. Conceptualización del Diseño ... 76
6.1 Características de La guía de procedimientos para un sistema de gestión financiera: ... 78
6.2 Beneficios del sistema de gestión para la empresa: ... 78
6.3 Alcance del diseño de la guía de procedimientos para una gestión financiera: ... 79
6.4 Productos financieros esperados al aplicar la guía de procedimientos de un sistema de gestión: ... 80
7. Guía de propuesta de Procedimientos para una Gestión Financiera de una Micro y pequeña Empresa en El Salvador. ... 81
7.1 Descripción de la Guía Metodológica del Sistema de Gestión Financiera ... 81
7.2 Consideraciones para la implementación del sistema de gestión financiera ... 250
Conclusiones ... 255
Recomendaciones ... 256
Referencias bibliográficas ... 257
Anexo1 Requisitos para aplicar a FIREMPRESA ... 260
Anexo 2 Proceso de Registro MYPE ... 264

Índice de Tablas

Tabla 1 Clasificación de Empresas según CLAEES ... 15
Tabla 2 Participación de la MIPYME en El Salvador, para el año 2005 ... 38
Tabla 4 Articulo 66 del reglamento de Aplicación de Código Tributario ... 42
Tabla 5 Articulo 36 de la Ley Reguladora del ejercicio de la Contaduría Pública, Artículos 443 y 444 del Código de Comercio y Articulo 13 de las Normas para Clasificar Activos de Riesgo Crediticio y Constituir las Reservas de Saneamiento ... 42
Tabla 6 Matriz de Congruencia para un Sistema de Gestión Financiera para Las MYPES ... 51
Tabla 7 Fases del Sistema de Gestión Financiera ... 55
Tabla 9 Matriz de impacto cruzado: FORTALEZAS Y DEBILIDADES ... 67
Tabla 10 Matriz de impacto cruzado: AMENAZAS Y FORTALEZAS ... 70
Tabla 11 Matriz de impacto cruzado OPORTUNIDADES Y DEBILIDADES ... 70
Tabla 12 Matriz de impacto DEBILIDADES Y AMENAZAS ... 72
Tabla 13 Tabla de Estrategias de Crecimiento: combinación de fortalezas y oportunidades ... 73
Tabla 14 Tabla de Relación de hipótesis-estrategias-objetivos ... 74

Índice de Figuras

Figura 1 Diagrama de la Metodología General del trabajo de Grado 1
Figura 2 Enfoque Sistémico 4
Figura 3 Diagrama de Proceso de Transformación de Productos 4
Figura 4: Tipos de entes económicos 20
Figura 5 Enfoque sistémico en la administración 24
Figura 6: Ciclo básico de un proceso 25
Figura 7: Círculo de mejora continua 26
Figura 8: Actividades generales que desarrolla la función financiera 27
Figura 9: Decisiones de la Gestión Financiera 28
Figura 10: Sistema de gestión financiera. 29
Figura 11: Diagrama de las Finanzas en la Empresa. 30
Figura 12: Elementos del sistema de gestión financiera para las MYPES 45
Figura 13: Metodología de la Investigación 46
Figura 14 Modelo del sistema de gestión financiera para las MYPES 77
Figura 15 Ruta de implementación de los componentes del sistema de gestión financiera 250

Introducción

Las empresas deben prestar importante atención a las finanzas, porque es la base para decidir sobre aspectos operativos, de modernización, crecimiento, sobrevivencia entre otras, tomando en cuenta aspectos como por ejemplo: el resultados del desempeño económico periódico de la empresa, rendimiento de los activos, el rendimiento neto, el rendimiento del patrimonio, capacidad de endeudamiento, disponibilidad de fondos; el comportamiento futuro; el posicionamiento de la empresa en el sector; el comportamiento económico-financiero -político del país.

El conocimiento e interpretación de las variables económicas financieras para tomar decisiones efectivas, se hace más difícil de para las MYPES, por el desconocimiento de las herramientas para registrar, analizar, evaluar y controlar los resultados económicos; la carencia de fondos para inversión y operación; la dificultad de financiarse por falta de cumplimientos exigidos por los prestamista, el alto costo de capital, haciendo que las empresas trabajen para subsistir, imposibilitando su crecimiento y desarrollo. Considerando que las MYPES representan el 40% del total de las empresas en el país, aportando el 35% del Producto Interno Bruto (PIB) para el año 2023, y generan el 67.6% del empleo total según el MINEC, además, se estima que el 5% de las MYPES, puede llegar a la madurez empresarial, logrando mantenerse en un promedio de vida de 20 años, con estas estadísticas se evidencia la importancia de apoyar a este grupo de empresas para que realicen una gestión financiera eficiente, que refuerce la toma decisiones.

Para contribuir al crecimiento y fortalecimiento de la MYPES, se ha realizado una investigación del sector, desde el enfoque económico financiero, bajo una metodología cuantitativa y cualitativa, estableciendo la caracterización de las micro y pequeñas empresas, que fueron analizadas e identificadas las oportunidades de mejora en el desarrollo de las actividades financieras, que fueron la base para el diseño de una propuesta sistémica estructurada en componentes basados en procesos, que identifique, describa, analice, evalúe y controle las acciones para la mejora continua, permitiendo el análisis y la toma de decisiones necesarias para la planificación.

Finalmente se establece como parte del diseño un componente que apoye a las MYPES a la planificación y costeo de la implementación de la propuesta.

Formulación de Objetivos

General

Diseñar una metodología sistemática de gestión financiera a las MYPES de El Salvador, que apoye a la toma de decisiones empresariales, con el fin de optimizar el recurso económico de las empresas.

Específicos

- Realizar una investigación documental sobre las finanzas en las Micro y Pequeñas Empresas en El Salvador que identifiquen los requerimientos necesarios para la toma de decisiones económicas.
- Describir los Elementos y sujetos de estudio que se requieren en la investigación de un Sistema de Gestión Financiero en las MYPES que permitan definir las actividades desarrolladas que conduzca a una mejora en la toma de decisiones.
- Establecer los requerimientos necesarios para el diseño de un sistema de Gestión Financiera que optimice los recursos de la empresa.
- Diseñar la metodología de la gestión financiera de las MYPES de El Salvador, describiendo sus componentes parciales y los resultados esperados
- Identificar los componentes de la metodología de la gestión financiera de las MYPES de El Salvador, para elaborar una guía metodológica que permita el registro, análisis y planificación, estableciendo los procedimientos y recursos necesarios para su ejecución, enfocada en una empresa tipo que sirva de línea base para otras empresas.
- Diseñar la planificación de la implementación de la metodología de la gestión financiera para una empresa.

Alcances y Limitaciones

El presente trabajo de graduación comprenderá: la elaboración de un diagnóstico de las necesidades y requerimientos de las MYPES, necesarios para la toma de decisiones financieras; la creación de una metodología de gestión financiera que integre las actividades de manera sistémica, que permita medir el desempeño de las diferentes áreas financieras, estructuradas en componentes de un sistema de gestión financiera; además de dos componentes auxiliares, uno de requerimientos para el sistema y el otro orientado a la planificación de la implementación de la propuesta de diseño.

El estudio no analizará las empresas de emprendimiento, por la poca información sobre su comportamiento económico y sobrevivencia en el sector empresarial, aunque CONAMYPE ha iniciado a documentar información sobre este sector

Importancia y justificación

La gestión financiera es importante, porque no puede estar separada de la administración y de la gestión económica que le dan el dinamismo a la empresa, porque ésta proporciona la información oportuna, y relevante para la toma de decisiones de los negocios.

Las micro y pequeñas empresas son el principal soporte de las familias salvadoreñas y de la economía del país. Según datos del BCR, expresados en el boletín económico marzo-abril 2018, representan alrededor del 40% de las empresas registradas en el Salvador. Según CONAMYPE en abril 2019, en El Salvador hay un estimado de 360,000 micro y pequeñas empresas (MYPES), que aporta al alrededor del 35 % al 38 % del producto interno bruto (PIB).

El crecimiento y desarrollo de este sector (MYPES) se ha visto obstaculizado por una serie de factores como: la poca utilización de procesos de fabricación y costeo de los productos, las limitantes en el uso de las tecnologías y principalmente el poco análisis financiero generado en las empresas, que en la mayoría de los casos solo registran la facturación.

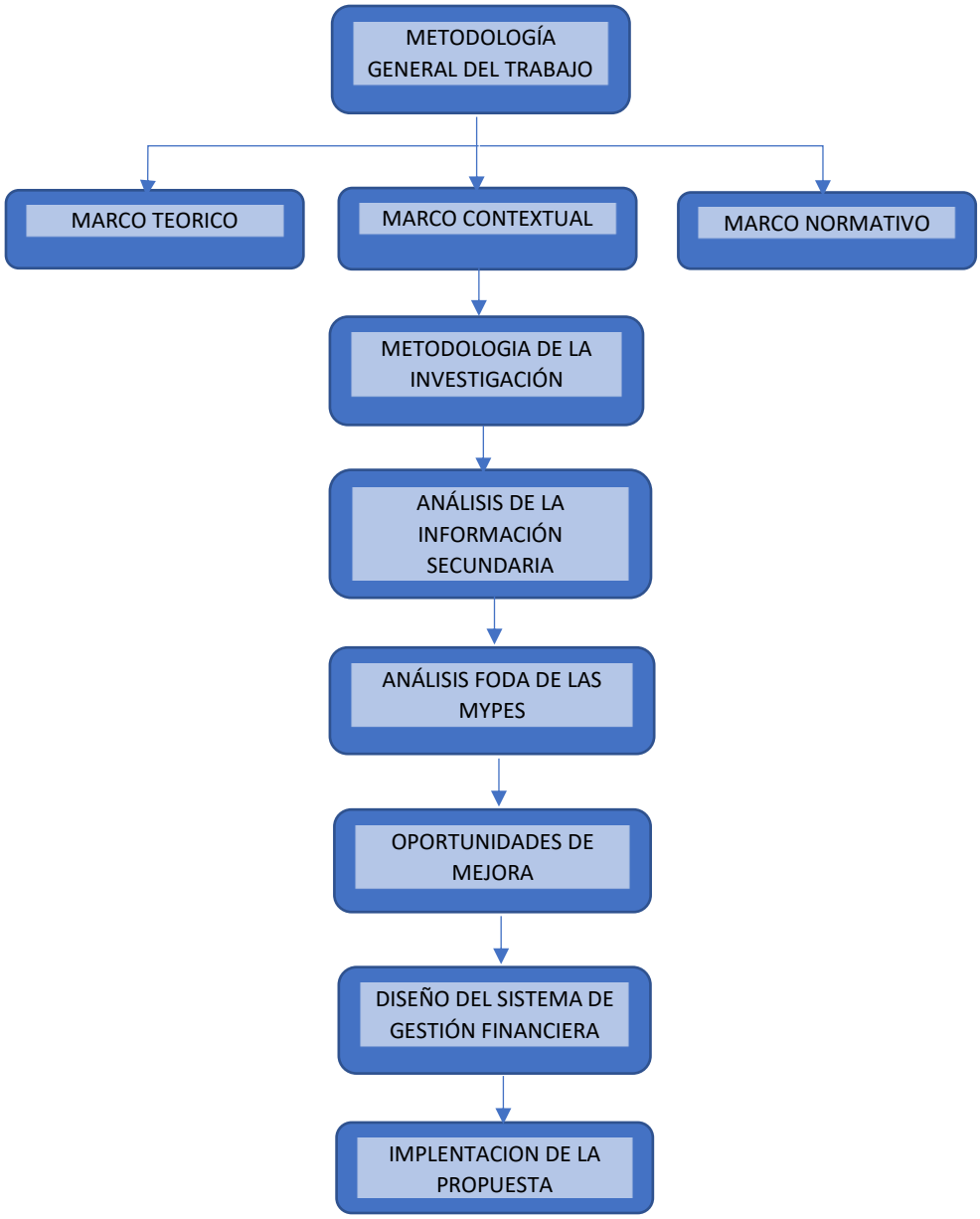
También se tiene como antecedente común en este sector, la presencia de una mentalidad orientada al corto plazo, que provoca una pobre visión, que limita la competitividad y la ampliación de mercados. Otro elemento a considerar es el desconocimiento de la gestión financiera, que conduce a un deficiente control económico, que pueden originar insolvencia y desaprovechamiento de oportunidades de crecimiento.

Tomando en consideración los factores antes mencionados, Es necesario proporcionar a las MYPES una base metodológica sólida de gestión financiera que les permita mejorar sosteniblemente su rendimiento económico, apoyándose en herramientas confiables y pertinentes, en cuanto a: registro, análisis, evaluación y planificación de los flujos de fondos de efectivo y su respectivo control.

Metodología General del Trabajo de Grado

La realización del diseño de una metodología de gestión financiera de apoyo a la toma de decisiones para las Micro y pequeñas empresas de El Salvador se estructurará de forma sistemática y correlacionada, como lo muestra el siguiente esquema metodológico, para su desarrollo.

Figura 1 Diagrama de la Metodología General del trabajo de Grado



Fuente: Elaboración propia

1. Marco Teórico

Las finanzas son de gran importancia para las empresas, porque las decisiones empresariales están relacionadas en su mayor parte en el contexto económico financiero, por ejemplo: decidir sobre ¿cuánto producir? ¿qué cantidad de recurso utilizar? ¿a qué precio vender?, ¿en qué invertir?, para dar respuesta a ellas, básicamente la decisión se enfoca en lo económico, ejemplo de ello es la disponibilidad de efectivo para invertir y operar que definirá el tamaño de la empresa, otros aspectos que apoyan a la toma de decisiones operativas es el comportamiento económico del país y del mercado internacional, tomando en cuenta variables como: el comportamiento del mercado financiero, los beneficios y obligaciones del estado, el mercado competidor, los clientes y proveedores, que definen el comportamiento de la oferta y demanda financiera y por consiguiente la técnica.

En la búsqueda de la competitividad y sobrevivencia de las empresas, sobre todo de las Micro y pequeñas empresas (MYPES), es indispensable la efectividad de la toma de decisiones económicas mediante el uso de herramientas financieras, que son muy poco utilizadas en ellas.

Para realizar el estudio de una metodología de gestión financiera de apoyo a la toma de decisiones para las Micro y pequeñas empresas de El Salvador se establece el marco teórico, donde se presentarán los aspectos básicos de la gestión financiera, desde un abordaje de lo general a lo específico.

1.5. Objetivo del Marco Teórico

Establecer la base teórica requerida en la realización del trabajo de investigación, que proporcione los lineamientos y estructura de las variables sujetas de estudio.

1.6. Definición de Sistema

Un sistema según la Real Academia Española es: “Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto”.

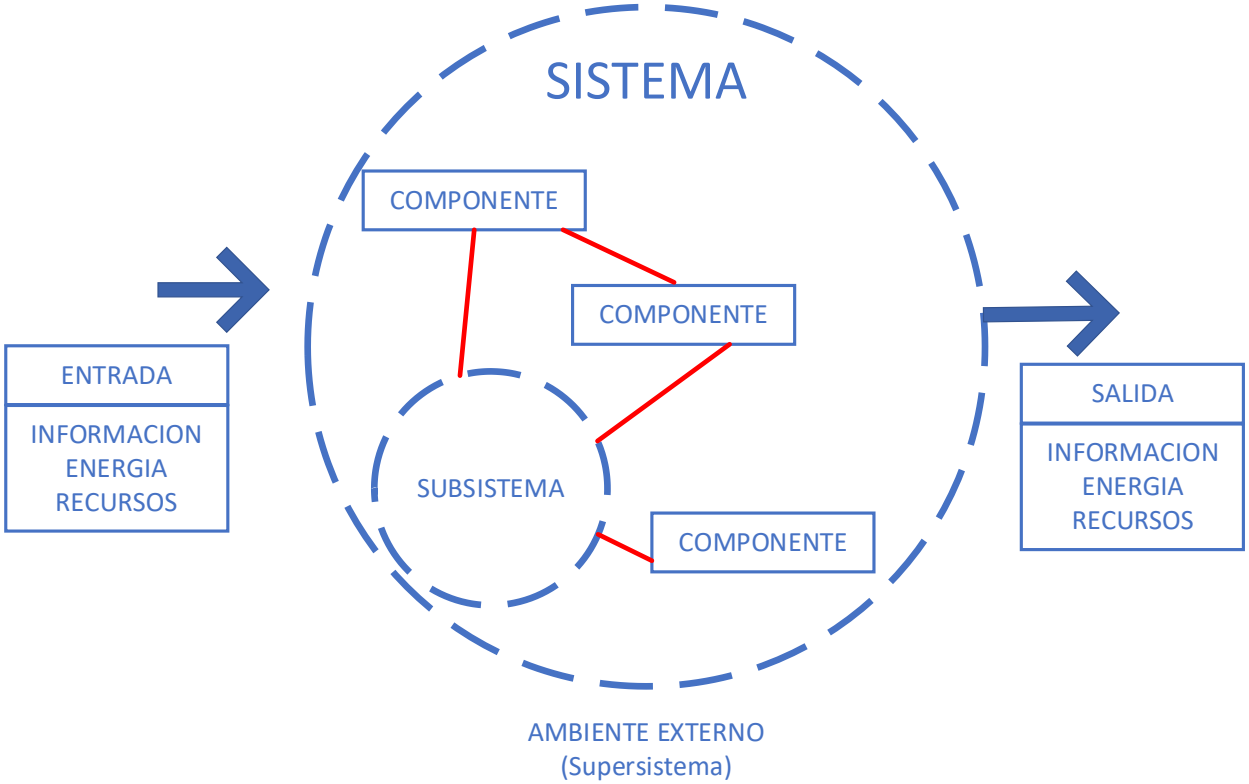
La teoría general de los sistemas (TGS) se remonta a la década del 50 y al biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, quien buscó desarrollar una teoría interdisciplinaria para trascender de los problemas exclusivos de cada ciencia y proporcionar modelos generales para todas ciencias, de forma tal que los descubrimientos efectuados por unas pudieran ser utilizados por otras (Chiavenato, 2004).Esta teoría se sustenta en un pensamiento sintético, el cual parte de la concepción de que todo fenómeno forma parte

de uno mayor que lo incluye. De este concepto deriva el de enfoque sistémico, el cual adopta una perspectiva holística e integradora, donde lo importante incluye las relaciones entre las partes y no solo estas tomadas por separado. Esta teoría es esencialmente totalizadora: propone que los sistemas no pueden ser entendidos por el análisis de sus partes, sino que entre ellas hay una dependencia recíproca, por lo que se requiere un pensamiento de tipo sintético para comprender el comportamiento de un sistema. El concepto de sistema se define como un conjunto de partes o elementos interrelacionados, que interactúan entre sí de acuerdo a determinada estructura. Es decir, los sistemas constituyen un todo organizado, en el cual la modificación de uno de sus elementos repercute produciendo cambios en el resto. El efecto total de un estímulo sobre el sistema total se verifica como un ajuste del sistema a las perturbaciones provocadas por ese estímulo.

Según Don Hellriegel y John W. Slocum, en su libro de Administración, séptima edición, define como sistema a una asociación de partes interrelacionadas e interdependientes, establece que una Organización (empresa) también es un sistema integrado por numerosos empleados, equipos, departamentos y niveles unidos entre sí, para cumplir las metas de la organización. Este sistema también esta enlazado con proveedores, clientes accionistas y organismos reguladores.

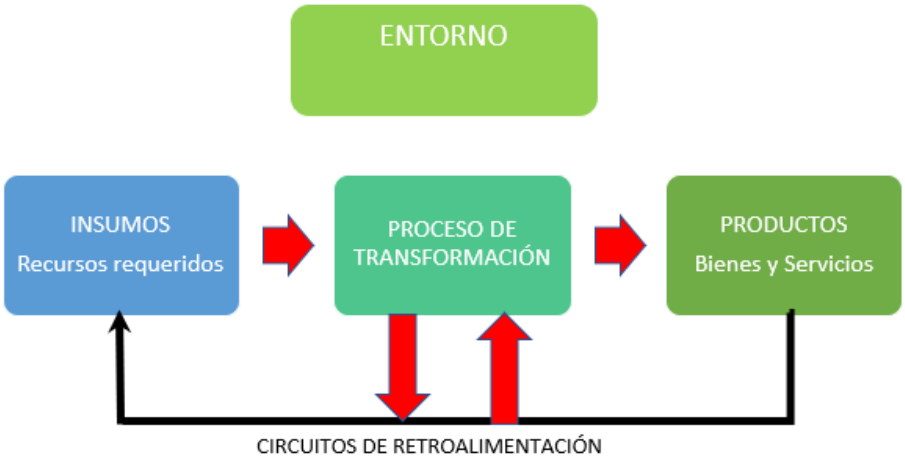
La interacción con el ambiente, hace referencia al medio que contiene a la organización y con el cual establece relaciones de intercambio. Este ambiente es dinámico, por lo cual, a través de la interacción con él, la organización debe procurar incorporar los elementos necesarios para perdurar y adaptarse (información, energía, materiales, etcétera). A su vez, el proceso de adaptación de una organización al ambiente presupone que esta también se encuentra en un proceso de cambio permanente. Las relaciones de intercambio de las organizaciones con el ambiente se dan por medio de los siguientes elementos los que se pueden representar esquemáticamente en la figura 2:

Figura 2 Enfoque Sistémico



Fuente: Teoría organizacional/ diseño y cambios de organizaciones Gareth R. Jones

Figura 3 Diagrama de Proceso de Transformación de Productos



Fuente: Elaboración propia.

Descripción del Sistema:

- **Insumos (inputs)**; constituidas por la incorporación de la información, energía y recursos: físicos, humanos, materiales, financieros, que las organizaciones requieren para dar inicio al proceso de transformación.

- **Proceso de transformación;** a través del conjunto de actividades y operaciones que realiza la organización, que transforman los insumos incorporados en productos o servicios específicos. Este proceso es definido por la totalidad de los elementos y sus interacciones, y caracteriza el accionar organizacional.

- **Productos (outputs)**; hace referencia a los productos o resultados que el sistema obtiene como fruto de su proceso de transformación. Estos resultados son los que fundamentan la existencia misma de la organización y deberían ser coherentes con las finalidades y objetivos establecidos. A su vez, existen otras salidas no previstas que también afectan el entorno de la organización.

- **Retroalimentación (feedback);** las salidas del sistema ejercen una acción sobre el sistema, ya que, una vez obtenido un conjunto de resultados, es necesario analizarlo con un criterio establecido en la determinación de los objetivos. De esta manera, la retroalimentación constituye un sistema de monitoreo del accionar organizacional, que procura ajustar el desempeño de la organización en post de una mayor efectividad.

- **Entorno**; según Jones (2008) define al ambiente de la organización como el conjunto de fuerzas que rodean a una organización y que tienen la capacidad de afectar la forma en la que opera, así como su acceso a recursos escasos. En líneas generales, podemos definir el contexto como el conjunto de variables externas a la organización que pueden tener algún efecto sobre ella, ya sea en la actualidad o en el futuro, se divide en inmediato (también llamado específico o micro entorno) y mediato (general o macro entorno).
    - El entorno inmediato puede definirse como aquel compuesto por variables cuyo comportamiento afecta rápida, significativa y directamente a la organización. Incluye aquellos actores e instituciones que son identificables por la organización y con quienes tiene un contacto directo. El vínculo con estas organizaciones puede tomar varias formas:

• Por su vinculación con el proceso productivo: de entrada (proveedores, asesores, técnicos, etc.) o de salida (clientes, otros interesados).

• Por su formalidad: pueden haber sido establecidos por reglas (leyes, ordenanzas, contratos, etc.) o ser informales, basados en la confianza o en el mutuo conocimiento.

• Por la convergencia o divergencia: pueden darse relaciones cooperativas, asociativas o competitivas.

- En el macro entorno o entorno mediato, se hace referencia a variables de tipo más general, pero que ejercen una influencia en la organización (las limitan o las incentivan), las cuales determinan de qué manera la organización se puede mover dentro del conjunto organizacional. La organización no es necesariamente pasiva en este aspecto, sino que puede actuar e influir en las condiciones ambientales moviéndose de una posición a otra mejor o peor, ganando o perdiendo poder. Entre las variables que suelen constituir el medio ambiente general de la organización (Hall, 1980), podemos mencionar:

  • Contexto legal: constituido por las leyes que regulan el comportamiento de la organización imponiendo restricciones y condicionamientos. Aquí también entran cuestiones vinculadas a la seguridad jurídica y la estabilidad legislativa. La dinámica del sistema legal puede ser determinante para una organización, ya que la aprobación o modificación de una ley puede traerle beneficios o perjuicios.

  • Contexto económico: la estabilidad o inestabilidad del contexto macroeconómico es un determinante clave de las decisiones que toma una organización, sea esta pública o privada. Se debe tener en cuenta, en este sentido, que los ciclos económicos no son neutrales, sino que siempre hay ganadores y perdedores. En este sentido, es posible identificar grupos de gran poder económico que pueden beneficiarse mucho ante un contexto recesivo. Variables tales como la posibilidad de acceder a créditos, la estabilidad de la moneda, las restricciones a las importaciones o las exportaciones, los incentivos a determinados sectores considerados estratégicos, etc.

  • Condiciones tecnológicas: este factor no solo está referido a la tecnología material (máquinas, computadoras, etc.) sino también a las técnicas de producción y de comercialización, y a los esfuerzos de investigación y desarrollo que existen en una determinada región, sector o mercado.

  • Condiciones políticas: las organizaciones se ven afectadas por el proceso político, como las situaciones políticas que presionan para la aprobación, o no, de nuevas leyes. Las

organizaciones gubernamentales, lógicamente, se ven directamente afectadas por el proceso político, como puede ser el cambio drástico de jerarquías producto del resultado de elecciones.

• Variables sociodemográficas: la cantidad de habitantes, su distribución por edad y sexo, el nivel de ingresos y su distribución, el nivel educativo, etc., constituyen datos que pueden ser importantes para comprender la organización y para tomar decisiones.

La Teoría General de Sistemas distingue varios niveles de complejidad:

- **Supra sistema**: Medio que rodea al sistema, también conocido como entorno.
- **Sistema**: Totalidad coherente.
- **Subsistemas:** Los componentes que integran el sistema.

Los sistemas se tipifican como:

- **Sistema cerrado**: sistema que no interactúa con su entorno.
- **Sistema abierto**: que interactúa con su entorno externo.

1.6.1. Clasificaciones de los sistemas

1.6.1.1. Por su Relación con el Ambiente

Abiertos

El hecho de que un sistema sea abierto no solo significa que hay un intercambio entre él y el medio ambiente, sino también que ese intercambio es un factor esencial que preserva su viabilidad, su capacidad reproductiva o su continuidad o su capacidad de transformarse. Sus principales características son:

- Interacción constante con el Ambiente.
- Capacidad de crecimiento, cambio, adaptación y reproducción al ambiente en ciertas circunstancias.
- Su estado actual futuro o final, no está determinado por su estado original o inicial. Su eventualidad es competir con otros sistemas.

Cerrados

En estos sistemas hay un intercambio relativamente pequeño tanto de energía como de materia en relación con el medio ambiente. Sus características principales son:

- No hay interacción con el medio ambiente.
- No tiene capacidad de crecimiento, adaptación al medio ambiente o aun de auto reproducción.
- Su estado actual, futuro o final será siempre su estado inicial u original.
- Su eventualidad no es el competir con otros sistemas.

1.6.1.2. Por su Origen

Artificiales

Son sistemas creados por el hombre, por ejemplo: un sistema político, administrativo, Etc.

Naturales

Son los sistemas que no han sido creados por el hombre y que se encuentran en la naturaleza como, por ejemplo: el sistema planetario, nerviosos, etc.

1.6.1.3. Por su Finalidad

Administrativos

Conjunto de elementos humanos, físicos y técnicos interactuando entre sí para planear organizar, ejecutar y controlar la consecución de objetivos económicos sociales y políticos de toda institución.

Productivos

Conjunto de elementos humanos, maquinaria, equipo y herramientas, instalaciones técnicas, etc. interactuando entre sí para obtener un producto o servicio.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS

Todo sistema cualquiera que sea su naturaleza tiene tres características básicas:

- Todo sistema contiene a otros sistemas (sub-sistemas) y a la vez está contenido en otros sistemas de carácter superior (supra-sistemas). Esto da como resultado una autentica categorización de: supra-sistemas, sistemas y sub-sistemas.

- Todos los componentes de un sistema y sus interrelaciones actúan y operan orientados en función de los objetivos del sistema. Estos Objetivos constituyen el factor que integra a todas las partes del conjunto.

- La alteración o variación de una de las partes o de sus relaciones incide en los demás y el conjunto.

Este enfoque sistémico constituirá un elemento central en la descripción teórica, de las actividades financieras de una empresa, estableciendo sus componentes e interacciones en el cumplimiento de los objetivos, identificando, analizando y mejorando los siguientes elementos:

a) Elaboración de la estructura del sistema de actividades financieras de la empresa.

b) Caracterización de los componentes que incorpora el sistema.

c) Definición de la manera en que los componentes se combinan o relacionan mutuamente, a través de los procesos de recepción, transformación y transmisión de información y de los medios que requiere cada parte del sistema.

d) Determinación de las formas en que el sistema se relaciona con su medio ambiente y con otras instituciones del contexto.

Para definir la situación actual del sistema empresarial desde la perspectiva financiera, se abordará la información de lo general a lo específico.

1.7. Definición de la Empresa

Según el Código de Comercio de El Salvador 2008, “La empresa mercantil, está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y valores incorpóreos, ofreciendo al público bienes o servicios de manera sistemática y con propósito de lucro”.

Según López Robles (2008), es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas, que producen un valor material, un beneficio tanto para las personas que han aportado dinero “propietarios”, como para las personas que trabajan con ese dinero en esa empresa “empleados”, a través de la producción de determinados productos o servicios que venden a personas o entidades interesadas en ellos los clientes”

Según Alegre, Berne, & Galve. 2008. “Es la realización de una actividad productiva o transformadora; a partir de unos recursos o factores (inputs) obtienen unos productos (outputs, que pueden ser bienes, productos tangibles o servicios, productos intangibles) de mayor valor o utilidad”.

Según Calda, Reyes, & Heras, 2009, “Es como unidad económica que, a parir de la combinación organizada de diferentes factores materiales y humanos, produce un bien o un servicio destinado a conseguir un beneficio económico”.

Según Campiña Domínguez & Fernández Hernández, 2010 es un “Conjunto de actividades llevadas a cabo por el empresario para la producción e intercambio de bienes y servicios con el objeto de obtener un beneficio máximo o por lo menos satisfactorio”.

1.7.1. Clasificaciones de las empresas

Existen diferentes criterios para definir el tipo de empresa, los más importantes son los siguientes:

1.7.1.1. Según los sectores de actividad económica

- Empresas del sector primario: Aquella cuya actividad está directamente relacionada con los recursos materiales. Es decir, trabajan directamente con la materia prima. Este sector comprende la agricultura, la ganadería, la pesca, la minería, etc. Por ejemplo, una granja de aves o una plantación de tabaco.

- Empresas del sector secundario: Aquellas que se dedican a la actividad industrial. Es decir, actividades de transformación de bienes, donde se da un proceso productivo. Se incluye la industria, la construcción y la producción de energía. Ejemplos. Fábricas de elaboración de prendas, etc.

- Empresas del sector terciario: empresas que se dedican a actividades de prestación de servicios. Como el comercio, los transportes, la administración, la banca, el turismo, etc. Ejemplo: una academia, un banco, una tienda, etc.

1.7.1.2. Según el tipo de actividad que realice la empresa

- Empresa comercial o de distribución: Se dedica a vender el producto sobre el que no realiza ningún proceso de transformación. Ejemplo: venta de periódicos.

- Empresa de transformación. Antes de vender el producto, la materia prima pasa por un proceso de transformación. Por ejemplo, una fábrica de lápices transforma materia prima como el grafito y la madera en lápices.

- Empresa de servicio: Se dedican a la prestación de un servicio. Ejemplo: Una agencia de viajes o un banco.

1.7.1.3. Según el tamaño de la empresa:

- Emprendimiento; según CONAMYPE, establece que se refiere a toda unidad económica que tenga ingresos por ventas brutas anuales de hasta US$5,714.28 y no posee trabajadores remunerados o asalariados, es decir, que se consideran como negocios de tipo familiar.
- Micro empresa; según CONAMYPE establece, como toda aquella 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 (hasta $100,000 anuales) de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores.
- Pequeña empresa; según CONAMYPE, se considera que en la pequeña empresa se encuentran las personas naturales o jurídicas, que operan en los diversos sectores de la economía a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía (desde $100,001 hasta $1,000,000) y de 11 hasta un máximo de 50 trabajadores.
- Mediana empresa; Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales de $1,000,000,1 hasta $ 7 millones y de 51 hasta100 trabajadores remunerados.
- Gran empresa; Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales mayores a $ 7 millones y más de100 trabajadores remunerados.

1.7.1.4. Según su organización.

Según El Código de Comercio Salvadoreño, establece que las empresas se pueden constituir de la siguiente manera:

a) Comerciante individual; Es el tipo de empresa que pertenece a un solo dueño, el cual invierte, arriesga su capital, recibe sus utilidades y afronta las pérdidas.

b) Sociedades; clasificadas en:

1) Sociedad en nombre colectivo o sociedades Colectivas: Es aquella que se constituye bajo razón social la cual se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se añadirán las palabras "y compañía" u otras equivalentes. Todos los socios responden ilimitada y solidariamente por las obligaciones sociales, por ello, todos los socios tienen derecho a participar en la administración de los negocios de la sociedad, pudiendo delegar sus facultades administrativas en uno o varios administradores, que sería el que representará legalmente a la sociedad. Su capital se integra por cuotas o participaciones de capital, que pueden ser desiguales. No existe monto mínimo de capital señalado por la ley.
2) Sociedad en comandita simple o sociedades comanditas simples: Es aquella que se constituye bajo razón social, el cual se formará con el nombre de uno o más comanditados y cuando en ella no figuren los de todos éstos, se le añadirán las palabras "y compañía" u otras equivalentes. A la razón social se le agregarán siempre las palabras "Sociedad en Comandita" o su abreviatura "S. en C", si se omite esto último, la sociedad se considerará como sociedad colectiva. Este tipo de sociedad tiene dos tipos de socios:
    a. Los socios comanditados, son los que responden de manera ilimitada y solidariamente por las obligaciones sociales y tienen derecho exclusivo a administrar la sociedad, pudiendo delegar sus facultades administrativas en uno o varios administradores, que sería el que representará legalmente a la sociedad. Sólo son sus nombres los que figuran en la razón social.
    b. Los socios comanditarios, son los que solamente responden frente a los acreedores sociales con el valor de sus aportes, no pudiendo intervenir en la administración social, salvo el derecho de examinar los documentos de la sociedad en los momentos fijados en la Escritura de Constitución, pudiendo así solicitar el rendimiento de cuentas a la administración de la sociedad. Sus nombres no figuran en la razón social. En la escritura debe de expresarse quienes serán socios comanditados y comanditarios. No existe monto mínimo de capital señalado por la ley.

3) Sociedad de Responsabilidad Limitada: Es aquella que se constituye bajo razón social (se forma con el nombre de uno o más socios) o bajo denominación (se forma libremente siempre que sea distinta a la de cualquier sociedad existente), la cual debe de ir inmediatamente seguida de la palabra "Limitada" o su abreviatura "Ltda.". La omisión de esto último hará responsables solidariamente e ilimitadamente a todos los socios. Ya que este tipo de sociedad se caracteriza de que los socios responden de manera LIMITADA, es decir que los socios responden de las obligaciones sociales adquiridas únicamente con su participación social y no con sus propios bienes. El capital está dividido en participaciones sociales, las cuales nunca estarán representadas por títulos valores. El capital no puede ser inferior a 100,000 colones equivalentes a US$ 11,428.57. Se divide en participaciones sociales que pueden ser de valor y categoría distinta, pero que en todo caso serán de 100 colones o de un múltiplo de 100. Puede tener únicamente un máximo de 25 socios. Al constituirse la sociedad, el capital debe de estar íntegramente suscrito debiéndose pagar por lo menos el 50% del mismo, el cual no puede ser menor de 10,000 colones equivalentes a US$1,142.85. No es permitido el aporte industrial en este tipo de sociedad. La administración está a cargo de uno o más gerentes que pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad. La vigilancia de la sociedad de responsabilidad limitada, estará confiada a un Auditor Externo designado por la Junta General.
4) Sociedad Anónima: Es aquella que se constituye bajo denominación, la cual se formará libremente sin más limitaciones que la de ser distinta a cualquiera otra sociedad existente e irá inmediatamente seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o su abreviatura "S.A." La omisión de lo anterior acarrea responsabilidad ilimitada y solidaria para los accionistas y administradores, ya que los socios de este tipo de sociedad responden a las obligaciones sociales contraídas únicamente con el valor del aporte que hayan hecho en la misma. El capital está representado por acciones de un valor nominal de 10 colones (US$1.14) o múltiplo de diez. EL capital mínimo de fundación es de 100,000 colones equivalentes a US$11,428.57. No existe un máximo de números de socios. Al constituirse la sociedad, el capital debe de estar íntegramente suscrito y debe de pagarse en efectivo, cuando menos el 25% del valor de cada acción, cuando el aporte sea en dinero. En el caso que sea el aporte con bienes distintos al dinero, debe de satisfacerse el valor de cada acción, es decir, suscripción y pago total del capital social debiendo de ser valuados los bienes por un contador público. La administración puede estar a cargo de uno o varios directores, que podrán ser o no accionistas. La vigilancia de la sociedad anónima, estará confiada a un Auditor Externo designado por la Junta General.

5) Sociedad en Comandita por Acciones: En aquella que se constituye bajo razón social que se forma con los nombres de uno o más socios comanditados, seguidos de las palabras "y compañía" u otras equivalentes, a la cual se le agregarán las palabras "sociedad en Comandita" o su abreviatura "S. en C". En la sociedad en comandita por acciones, los socios comanditados responden a:

a) ILIMITADAMENTE de las obligaciones sociales y los socios comanditarios sólo están obligados en el límite del valor de sus acciones. El capital social se divide en acciones, de las cuales cada uno de los socios comanditados suscribirán una por lo menos. Las acciones de los comanditados serán nominativas y no podrán transferirse sin el consentimiento unánime de los socios de su clase y de la mayoría absoluta de los socios comanditarios. Los socios comanditados podrán suscribir otras acciones, además de las acciones nominativas, las cuales serán en todo iguales a las de los comanditarios. La característica de este tipo de sociedades, es que son los socios comanditados lo que están obligados a administrar la sociedad. Independientemente de sus dividendos, tendrán derecho a la parte de las utilidades que se fije en el pacto social, y en caso de silencio de éste, a una cuarta parte de las que se distribuyan entre todos los socios. Este tipo de sociedad se rige por las reglas relativas a la sociedad anónima, salvo lo dispuesto en su capítulo pertinente, por lo tanto, todo lo relacionado al capital mínimo, administración de la sociedad y vigilancia de la misma, se le aplica lo anteriormente dicho sobre la sociedad anónima.

b) REGIMEN DE CAPITAL VARIABLE: Cualquier tipo de sociedad puede optar por el régimen de Capital Variable. Al adoptarse el capital variable el capital puede aumentarse, por aportaciones posteriores o admisión de nuevos socios, como disminuirse por el retiro parcial o total de aportaciones. Para ello debe de añadirse a la razón social o denominación de la sociedad las palabras "Capital Variable" o su abreviatura "C.V.", debiéndose expresar en la Escritura de Constitución las condiciones que se fijen para el aumento y disminución del capital. Así, todo aumento o disminución del capital únicamente debe de registrarse en el libro que al efecto llevará la sociedad. De esta manera, no es necesario el otorgamiento de escrituras de Aumento o Disminución del Capital, el cual debe de inscribirse en el Registro de Comercio, haciendo este tipo de trámites más engorroso.

1.7.1.5. Clasificación de las empresas según La Clasificación de Actividades Económicas de El Salvador CLAEES

La investigación se focalizará en las Microempresas, Pequeñas empresas en El Salvador, detallando a continuación las diferentes actividades en las que pueden desarrollarse, según la normativa CLAESS.

Tabla 1 Clasificación de Empresas según CLAEES

Sección	Descripción de la actividad
A	AGRICULTURA, GANADERIA, SILVICULTURA Y PESCA
B	EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS
C	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
D	SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO
E	SUMINISTRO DE AGUA Y ALCANTARILLADO, GESTION DE DEDESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO
F	CONSTRUCCION
G	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR, REPARCION DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS
H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO
I	ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA
J	INFORMACION Y COMUNICACIÓN
K	ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS
L	ACTIVIDADES INMOVILIARIAS
M	ACTIVIDADES DE SERVICIOS PROFESIONALES, CIENTIFICOS Y TÉCNICOS
N	ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIO DE APOYO
O	ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA: PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACION OBLIGATORIA
P	ENSEÑANZA
Q	SERVICIO SOCIALES Y RELACIONADO CON LA SALUD HUMANA
R	ARTE, ESPARCIMIENTO Y OCIO
S	ACTIVIDADES DE SERVICIO NCP
T	ACTIVIDADES DE LOS HOGARES EN CALIDAD DE EMPLEADORES, ACTIVIDADES INDIFERENCIADAS DE PRODUCCION DE BIENES Y SERVICIOS DE LOS HOGARES PARA EL USO PROPIO
U	ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES Y ORGANOS EXTRATERRITORIALES

1.7.2. Funciones básicas de la empresa

Las funciones básicas o generales que realiza cualquier empresa, para su administración según Henry Fayol son:

1. **Funciones técnicas.** Se refiere a las funciones empresariales que están directamente ligadas a la producción de bienes y servicios de la empresa, como, por ejemplo, las funciones productivas, las de manufactura, las de adaptación y operación, etc., siendo una función primordial ya que es la razón de ser de la organización.

2. **Funciones comerciales**. Están relacionadas con las actividades de compra, venta e intercambio de la empresa, es decir, debe saber tanto producir eficientemente como comprar y vender bien, haciendo llegar los bienes y servicios producidos al consumidor.

3. **Funciones financieras.** Esta función implica la búsqueda y el manejo del capital, donde el administrador financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla la economía de la empresa, con el fin de sacar el mayor provecho de las disponibilidades evitando aplicaciones imprudentes de capital.

4. **Funciones de seguridad.** Son las que ven por el bienestar de las personas que laboran en dicha organización, con relación a su protección, a los enseres con que cuenta y al inmueble mismo, por ejemplo, la seguridad de higiene, la industrial, privada, personal, etc.

5. **Funciones contables.** Estas funciones se enfocan en todo lo que tiene que ver con costos, inventarios, registros, balances y estadísticas empresariales; la contabilidad cuenta con dos funciones básicas, la de llevar un control de los recursos que poseen las entidades comerciales, y el informar mediante los estados financieros las operaciones realizadas.

6. **Funciones administrativas.** Se encargan de regular, integrar y controlar las cinco funciones anteriores, realizando actividades y/o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en la cual se implementa la planificación, organización, dirección, la coordinación y el control.

Estas funciones básicas, se puede organizar de diferentes formas según el tamaño de la empresa, pero en su administración se implementa el proceso administrativo, que según Henry Fayol consiste en:

Planificación: Es el acto de examinar el futuro, fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción, es decir, se debe tener una visión hacia el futuro, estableciendo un objetivo con un mínimo de riesgo para poder lograrlo.

Organización: Consiste en formular una estructura dual (material y humana) que conforme la organización; es decir, una vez obtenido el objetivo se necesita saber qué material y trabajadores se requieren para cumplirlo.

Dirección: Es la etapa del mando, donde se hacen funcionar los planes y la organización.

Coordinación: Es la organización de toda la información, buscando cohesión y unificación.

Control: Se verifica el resultado con el plan original. Una vez realizado el trabajo se debe ver el resultado y compararlo con el que se esperaba.

1.4. Definición de la Gestión

La palabra Gestión proviene del latín gestĭo. Este término hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Se ocupa de la Administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo.

Mintzberg (1984) y Stoner (1996) asumen, respectivamente, el término gestión como: “La disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados”.

Rubio (2006), expresa que, “la gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados”.

Robbins y Coulter (2005), establece que la gestión o administración se refiere a la coordinación de actividades de trabajo, de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas, lo cual se convierte en el objetivo principal de toda gestión.

Hitt (2006), la define como “el proceso de estructurar y utilizar un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”.

Kaplan y Norton (2005), cuestionan la gestión sólo con indicadores; según su apreciación, este método comunica los inductores de resultados futuros, que crean valor a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación. Pero, con la utilización del cuadro de mando integral, los directivos ahora pueden medir de qué manera sus unidades de negocio crean valor para los clientes actuales y futuros.

Según las definiciones observadas, la gestión se apoya en el recurso humano para poder lograr los objetivos y metas de la organización, además permite cumplir con cada una de las actividades requeridas como planificar, organizar, dirigir y controlar, ya que a través de esta las organizaciones pueden superar los problemas que se les presenten.

1.5. Definición de Sistema de Gestión

Es importante destacar que el concepto de sistema de gestión ha evolucionado a lo largo del tiempo, incorporando elementos de diversas disciplinas como la ingeniería, la psicología, la sociología y la economía. Autores como Russell Ackoff y Ludwig von Bertalanffy han contribuido a desarrollar una visión sistémica de las organizaciones, enfatizando la interconexión de los diferentes componentes y la importancia de analizar los sistemas como un todo.

Un sistema de gestión se define como un “Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos. Dicho de otra forma, es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.” (Alego, 2007).

1.5.1. Tipos de Gestión

Existen diversos tipos de gestión, estos son nombrados, dependiendo del enfoque abordado, entre los más representativos, se citan los siguientes:

- **Gestión Tecnológica**: Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión Social**: Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de Proyecto**: Es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Gestión de Conocimiento**: Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

- **Gestión Gerencial**: Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- **Gestión Financiera**: Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

Como se puede observar en las definiciones, presentan en común la forma en que desarrollan métodos y procedimientos, que describen actividades de planeación, organización, dirección y control, de las diferentes áreas donde son aplicados.

1.6. Definición de Finanzas

La etimología de las finanzas proviene de palabra finance adoptada del francés, la cual existe desde el siglo XIII, formada con el verbo finer, derivado de finir, que en aquellos tiempos significaba "pagar" o dar por terminado un trato y a su vez, finir proviene del latín finis (fin, término, suspensión). Entonces, el término era usado comúnmente en todo lo relacionado a los bancos, al comercio, etc., con la finalización de una transacción económica y con la transferencia de recursos financieros.

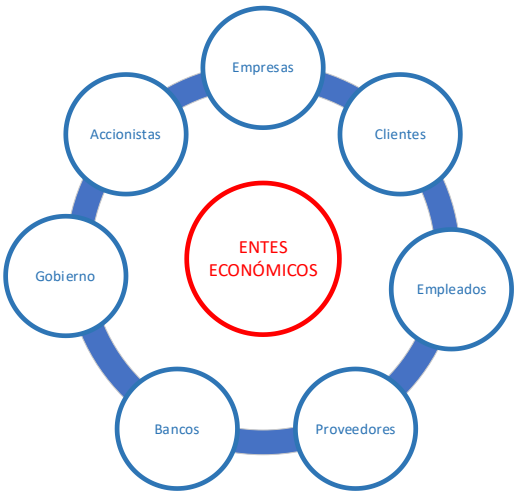
Según Lawrence J. Gitman (2012), las Finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todas los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo gastan o lo invierten. Las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados, y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre los individuos, empresas y gobiernos. Desarrollando actividades como la presupuestación, pronósticos financieros de: el capital de trabajo (la administración de efectivo, la administración del crédito, administración del inventario); el análisis de las inversiones y la obtención de los fondos.

Por lo general se entiende que, el ámbito de las finanzas es amplio y dinámico; sumergida en todas las actividades que realizan las empresas: desde la contratación de nuevo personal, hasta el lanzamiento de nuevos servicios y/o productos de la organización. (Gitman & Zutter, 2012).

Según Zvi Bodie y Robert C Merton, las finanzas estudian la manera en que la gente asigna recursos escasos a través del tiempo; utilizando un grupo de modelos cuantitativos que nos permitan evaluar las alternativas adoptar decisiones y realizarlas a corto y largo plazo.

Córdoba P. (2012), expone que las finanzas permiten establecer las actividades, procesos y criterios a ser utilizados en la empresa, con el fin de que los entes económicos optimicen de forma eficiente y eficaz la obtención de recursos financieros y el uso de los mismo, durante la operatividad de la empresa, como se puede observar en la figura 4.

Figura 4: Tipos de entes económicos



Fuente: Gestión Financiera Empresarial; Mercedes Fajardo Ortiz/ Carlos soto González

1.6.1. Entes financieros.

Los entes financieros están conformados por las personas o grupos de personas que realizan una transferencia de bienes o servicios dentro de una actividad económica, En la figura 4, se muestran los diferentes tipos de entes económicos, mismos que a continuación se describen:

- **Empresas:** organizaciones las cuales tienen como principal función satisfacer las necesidades de los clientes mediante la oferta de bienes o servicios teniendo como contraparte el lucro o beneficio económico para dichas empresas.
- **Clientes:** son la fuente primordial de ingresos de toda empresa por eso se dice que los clientes son el corazón o la razón de ser de una organización, ya que son ellos los que compran los bienes o servicios que producen las empresas.
- **Empleados:** personas que intervienen en la operatividad de las empresas, los cuales poseen habilidades para realizar actividades dentro de la empresa teniendo como compensación un ingreso, por la actividad ofrecida en la empresa. En los estados financieros, éstos se registran dentro de la cuenta de gastos administrativos.
- **Proveedores:** personas que proveen bienes o servicios para el funcionamiento de las empresas cuyo rubro se registra en la cuenta de pasivo, ya sea de corto o largo plazo.
- **Bancos:** empresas financieras encargadas de la prestación de capital para las personas o grupos de personas, mediante el otorgamiento de préstamos o créditos económicos para el funcionamiento o

creación de nuevos negocios o empresas, registrándose en las cuentas de activos en los estados financieros.

- **Gobierno:** son los encargados de regular el mercado interno, mediante la aplicación de leyes y normativas en el actuar de los entes financieros, además controlan la redistribución de los ingresos y de la oferta de servicios que éstos prestan hacia la sociedad como es: los servicios básicos, la educación, etc.
- **Accionistas:** los accionistas son las personas que poseen las acciones de una empresa, en otras palabras, son los dueños de las acciones, para quienes los gerentes financieros buscan la maximización de la riqueza, mediante el incremento de las utilidades, generadas de la operatividad de la empresa.

1.6.2. Áreas de las Finanzas.

Los diferentes entes económicos, pueden tomar decisiones en lo referente a las siguientes áreas de las finanzas:

- Las Inversiones: fundamentada en la administración o creación de una inversión en activos financieros, en donde mediante un excedente de dinero particular se trata de invertirlo en el mercado financiero. Como, por ejemplo, al poseer una acción de una empresa determinada, se posee un activo financiero dando lugar al derecho de adquirir una cantidad de dinero futura o en otras palabras el cobro de los dividendos.
- Las Instituciones y mercado financiero: por lo general las instituciones financieras son todas las organizaciones que se especializan en la creación, venta y compra de títulos de crédito, los cuales son denominados activos financieros para los inversionistas, instituciones como, por ejemplo: los bancos comerciales, asociaciones de ahorro y préstamo, compañías de seguros, etc. El mercado financiero está compuesto por el mercado de dinero: en el cual existe una relación financiera entre los proveedores y los solicitantes de fondos a corto plazo, teniendo como resultados la transacción de valores negociables como, por ejemplo: títulos de tesorería, papel comercial, certificados de depósitos negociables, etc. Mientras que en el mercado de capital se negocian la trasferencia entre los proveedores y solicitantes de fondos a largo plazo, mediante la compra y venta, de una serie de instrumentos financieros genéricamente llamados “Títulos Valor” (bonos, acciones, y obligaciones negociables) (Pareja V., 2012).
- Las Finanzas Corporativas (empresarial): Se basa en como las empresas son capaces de obtener y administrar el dinero para su funcionamiento operativo y a su vez tratar de reducir el riesgo (Amat & Puig, 2012; Merino, 2016).

1.7. Definición de Gestión Financiera

La Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización (Terrazas Pastor, Rafael Alfredo, 2009).

Peter Drucker: Reconocido por sus aportes a la gestión moderna, Drucker definió la gestión financiera como un proceso de toma de decisiones que busca maximizar el valor de la empresa. Enfatizaba la importancia de la planificación financiera y la correcta asignación de recursos para lograr los objetivos de la empresa.

Van y Wachowicz (2010), señalan a la gestión financiera como la responsable de la adquisición, el financiamiento y la administración de los bienes muebles que posee la empresa.

La gestión financiera involucra la administración de los recursos que posee la empresa, cuya responsabilidad se asigna a una persona conocida como gestor o contralor, el cual es el encargado de administrar financieramente la empresa, llevando un control adecuado de los ingresos y los egresos que concurre en la organización, teniendo como contraparte la maximización de los recursos económicos de la misma (Cibrán, Prado, Crespo, & Huarte, 2013; Soto G., Ramon G., Sarmiento Ch., & Mite, 2017).

1.7.1. Objetivo de la Gestión Financiera

Dependiendo del tipo de organización que se esté analizando, así serán los objetivos de esta, si es una entidad comercial la meta principal de los gerentes financieros será maximizar la riqueza de los accionistas; sin embargo, en una institución de servicios con cierto carácter social, la meta se constituye en lograr la mejor utilización de los recursos en procura de generar un bienestar común.

Para una empresa de carácter privado, sus objetivos más importantes serán:

- Maximización de la Riqueza de los Accionistas: Es el principal objetivo de la gestión financiera, debido a que todas acciones son enfocadas en obtener un rendimiento integral de la empresa, mediante la inversión a largo plazo en todas las áreas estratégicas de la organización: generan el incremento de las ganancias por cada acción, es decir el indicador utilidad por acción ordinaria; y una óptima posición

financiera influye en una imagen corporativa saludable, lo cual maximiza la riqueza económica de la empresa y, por ende, de los accionistas.

- Maximización de Utilidades de la Empresa: Es un objetivo de corto y mediano plazo, en la cual los administradores de las organizaciones se enfocan en obtener mayores rendimientos en lapso de tiempo menor a un año. Haciendo énfasis en los indicadores de las ganancias en relación a las ventas y activos.

1.7.2. Alcance de la Gestión Financiera

La Administración financiera tiene que velar por otros elementos importantes como la administración de la infraestructura, del recurso humano, de los procedimientos y formas administrativas. Entonces, es de suma importancia visualizar la relación sistémica de estos componentes para apoyar contundentemente al proceso de toma de decisiones organizacional. Además, hay que considerar que la empresa como sistema real para seguir subsistiendo y crecer en el entorno socioeconómico debe obligatoriamente interactuar con él; puesto que de ese intercambio dinámico obtiene elementos (recursos monetarios, de personal materiales etc.) que transforma para mantener su estructura y seguir existiendo en la búsqueda del crecimiento.

1.8. Enfoques utilizados en la Gestión Financiera

Para conceptualizar la gestión financiera en una empresa, que realice las actividades necesarias para alcanzar el objetivo de maximizar las ganancias, se puede desarrollar bajo un enfoque o mezcla de ellos, a continuación, se presentan los más utilizados en este campo:

1.8.1. Enfoque Sistémico

El enfoque sistémico, representa una forma de gestionar, que soluciona problema mediante un diagnóstico dentro de un marco que incluye insumos, procesos de transformación, producto y retroalimentación.

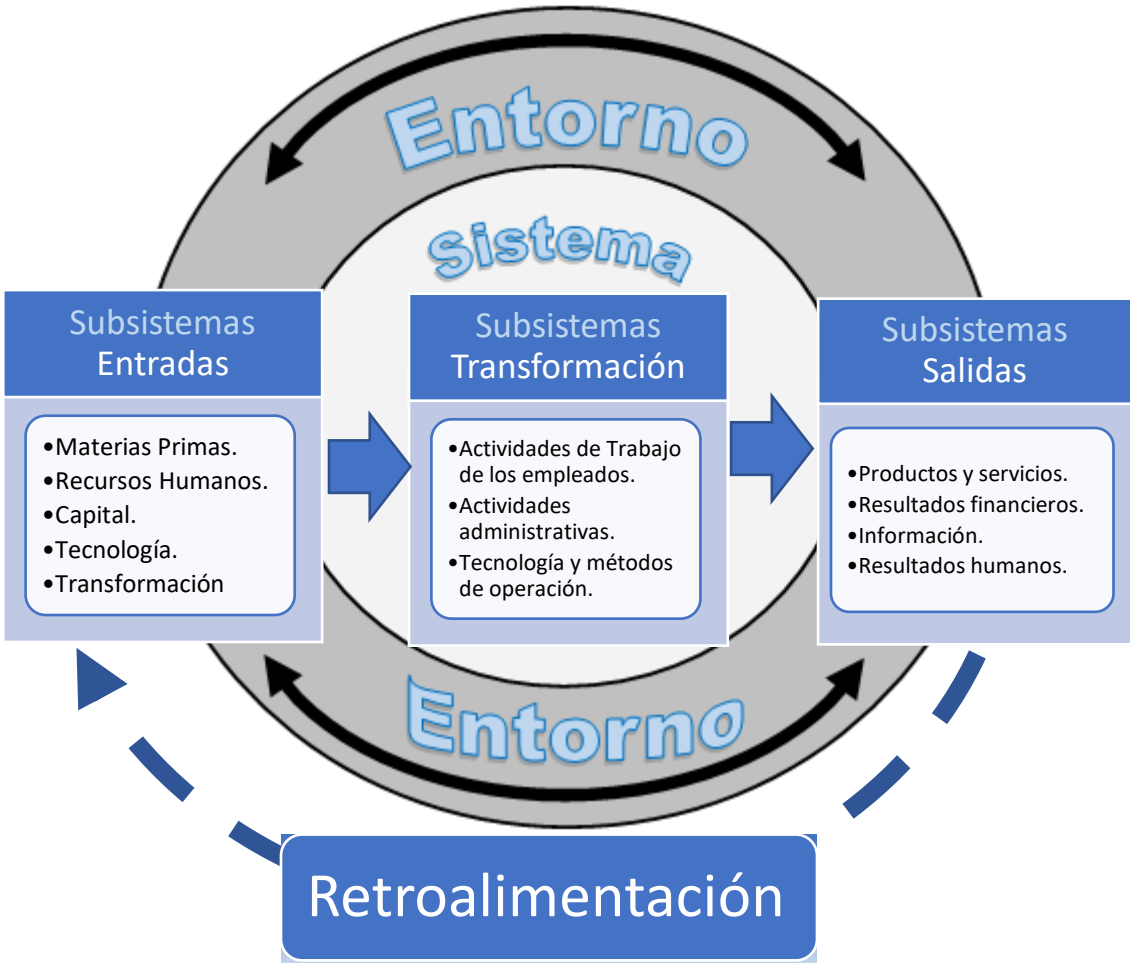
Este enfoque considera técnicas cuantitativas para apoyar la toma de decisiones, que poseen las siguientes características básicas:

1. Atención fundamental hacia la toma de decisiones; en la solución se identifica las acciones directas que los administradores puedan emprender.

2. Las alternativas se basan en criterios económicos; las acciones alternativas se presentan en términos de criterios medibles, como costos, ingresos, rendimiento de la inversión, e implicaciones positivas a la empresa.
3. Se utilizan modelos matemáticos; se estimulan situaciones y analizan problemas por medio de modelos matemáticos.
4. Las computadoras son esenciales; se emplea computadoras para resolver complejos modelos matemáticos, cuyo procesamiento manual sería excesivamente costoso y lento.

A continuación, se presenta un ejemplo de un modelo de administración, basado en el pensamiento sistémico u holístico, como se observa en la figura 5, que sustituye metodologías impropias basadas en una concepción atomizada o fragmentada de la administración pues considera no sólo la totalidad de las partes de un problema sino también sus distintas interrelaciones.

Figura 5 Enfoque sistémico en la administración



Fuente: Elaboración propia

1.8.2. Enfoque por proceso

Según la norma ISO 9001, un proceso es un conjunto de actividades que se encuentran relacionadas o interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en los resultados, como se observa en la figura 6.

Figura 6: Ciclo básico de un proceso

.

Fuente: Elaboración propia

Los procesos constan de:

- Elementos de entrada y salida, los cuales pueden ser tangibles o intangibles.
- Clientes y partes interesadas que tengan necesidades y expectativas en los procesos, ellos deben ser los que definan los resultados que requiere un determinado proceso.
- Sistema de medición para proporcionar información sobre el desempeño del proceso, para ser analizado y determinar si existe necesidad de aplicar acciones correctivas o de mejora del proceso.

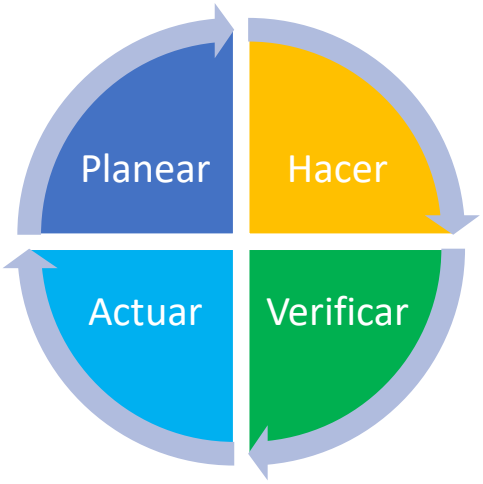
Beneficios de aplicar el enfoque basado en procesos:

- Lograr los resultados deseados previstos mediante la integración y alineación de los procesos.
- Ayudar a focalizar los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Aportar confianza a los clientes y demás partes interesadas en cuanto al desempeño de la organización.
- Ofrecer transparencia en las operaciones de la organización.
- Proporcionar mejores resultados, más coherentes y predecibles.
- Facilitar oportunidades para priorizar las iniciativas de mejora, lo que consigue estimular la participación del personal y la clarificación de sus responsabilidades.

1.8.3. Enfoque de Mejora continua

Las actividades de los procesos en una organización deben repetirse en el tiempo y aplicar el ciclo de mejora continua (P-H-V-A) sobre el proceso, como se muestra en la figura 7.

Figura 7: Círculo de mejora continua



Fuente: Elaboración propia

- **Planear.** Se establecen las actividades del proceso, necesarias para obtener el resultado esperado. Al basar las acciones en el resultado esperado, la exactitud y cumplimiento de las especificaciones a lograr se convierten también en un elemento a mejorar.
- **Hacer.** Se ejecuta el plan, y contempla: organizar, dirigir, asignar recursos y supervisar la ejecución.
- **Verificar.** Se evalúan los datos de control, y analizan comparando los indicadores de gestión obtenidos con los estándares o resultados predefinidos, para establecer su cumplimiento u oportunidades de mejora, las cuales deben ser Monitoreadas en la implementación y evaluar el plan de ejecución, documentando las conclusiones.
- **Actuar.** Con base en las conclusiones.

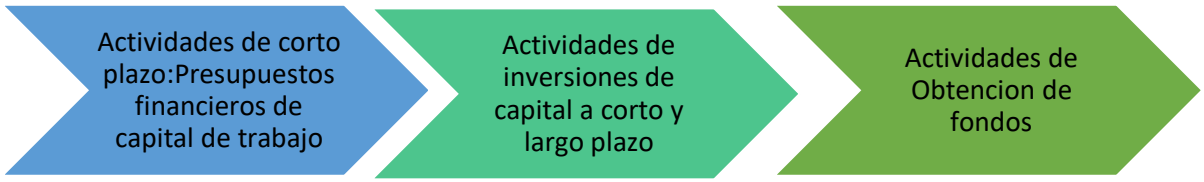
1.9. Alcance de la Gestión financiera

La gestión financiera de una empresa, se puede gestionar en base a su objetivo; pero en el desarrollo de este trabajo se utilizará sobre la base del horizonte de planificación, y las fuentes de obtención de fondos para la realización de las actividades:

- **Gestión a corto plazo;** Este tipo de gestión financiera comprende la administración de los activos y pasivos de corto plazo. Los activos y pasivos de corto plazo, o circulantes, se conocen colectivamente como capital de trabajo.
- **Gestión a Largo Plazo;** Este tipo de gestión financiera comprende de la presupuestación de capital y la elección de la estructura de capital. La presupuestación de capital se define como el proceso de planeación y administración de las inversiones a largo plazo de la empresa. Y la estructura de capital se refiere a la forma en que una entidad financia sus activos mediante una combinación de capital propio y de deuda.

Considerando que la Gestión Financiera, se encarga de la obtención y asignación adecuada de los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones e inversiones del negocio en el corto y largo plazo; se retomará el flujo de fondos internos de la empresa establecida en la administración financiera básica de Lawrence J. Gitman, como componentes generales en el desarrollo de las actividades financieras, identificadas en la figura 8.

Figura 8: Actividades generales que desarrolla la función financiera



Fuente: Administración financiera básica de Lawrence J. Gitman.

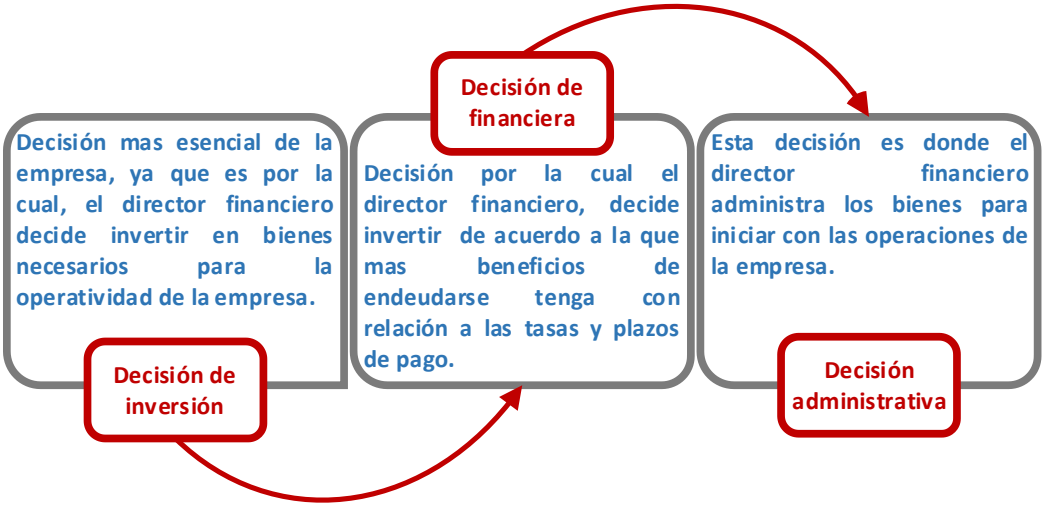
1.9.1. Toma de Decisiones de la Gestión Financiera

De los aspectos anteriores, se define que la empresa gestiona las actividades empresariales de forma sistémica, identificando diversos entes que se relacionan entre sí, para tomar decisiones en diferentes ámbitos de las actividades financieras (figura 9). Para tomar decisiones, bajo estos contextos, es fundamental poseer conocimiento sobre técnicas, herramientas e indicadores para el control y mejora de

las actividades financieras, que permitan el análisis y la mejora financiera, para el rendimiento de las inversiones.

Las decisiones financieras pueden clasificarse y relacionarse como se muestra en la figura 9.

Figura 9: Decisiones de la Gestión Financiera



Fuente: Gestión Financiera Empresarial; Mercedes Fajardo Ortiz/ Carlos soto González

1.10. Importancia del sistema de gestión en las MYPES

Saavedra-García, Tapia-Sánchez, & Aguilar-Anaya (2016), argumenta que la importancia de la utilización de los sistemas de información y gestión financiera en las pymes se enfocan en la utilidad que éstos tienen a la hora de la toma de decisiones por parte de los directivos de la empresa y la capacidad que tienen para proporcionar una visión de largo plazo de la situación económica-contable de la organización.

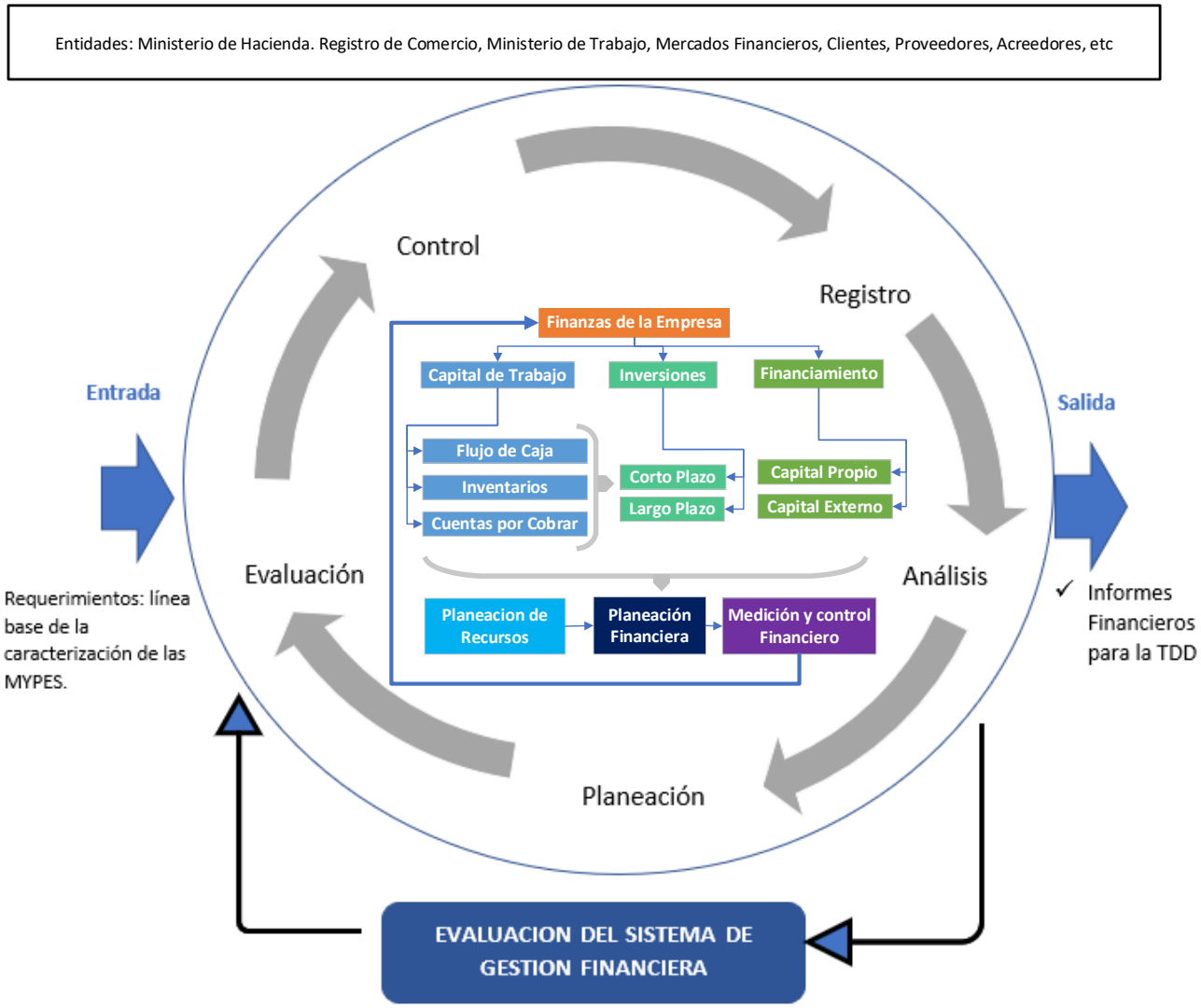
1.11. Estructura de la Gestión Financiera

A fin de evaluar la eficacia del cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, es necesario aplicar las finanzas corporativas o empresariales, que considera un enfoque sistémico, por proceso y mejora continua, al realizar las actividades de manera parcial e interrelacionando entre sí, estableciendo indicadores financieros que permita evaluar el desempeño desde el punto de vista económico.

1.11.1. Componentes de la Gestión Financiera

La gestión financiera para el estudio (se utilizará como base para estructurar el diagnóstico y diseño de la propuesta), se desarrollará retomando los enfoques de gestión sistémica, de procesos y de mejora continua, para el desarrollo de las actividades en el cumplimiento del objetivo de la maximización de la riqueza; representando en la figura 10.

Figura 10: Sistema de gestión financiera.



Fuente: elaboración propia

Descripción de los componentes del sistema de gestión financiera:

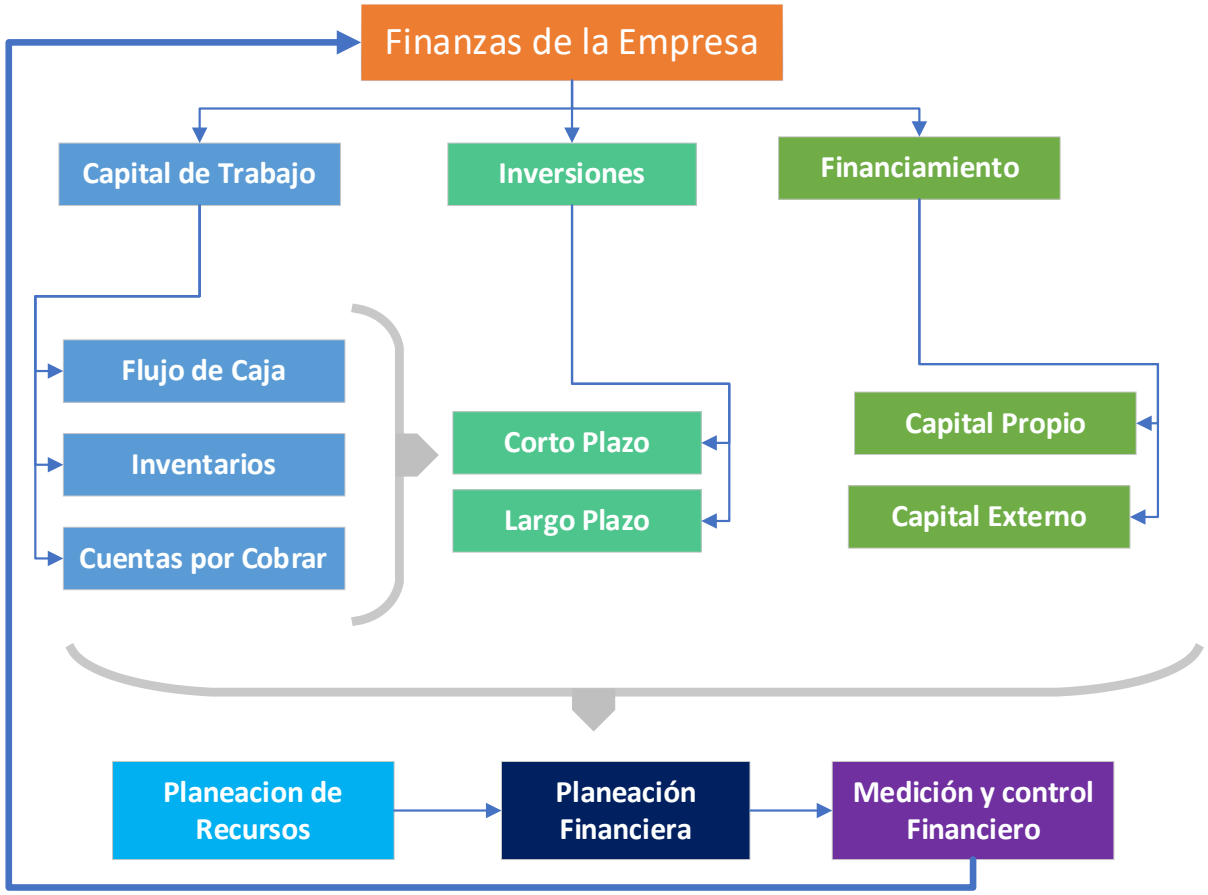
1. Elementos de entrada:

Estados financieros: balance general, estado de resultados, estado de flujo de efectivo, estado de utilidades retenidas.

2. Actividades financieras

Lo componen todas las actividades financieras desarrolladas por la empresa en términos de operatividad, de inversión, financiamiento, planeación de recursos, planeación financiera y de Medición y Control Financiero que se puede esquematizar de la siguiente manera:

Figura 11: Diagrama de las Finanzas en la Empresa.



Fuente: elaboración propia

Definiciones de los subsistemas del sistema de gestión financiero:

a) Capital de trabajo: activos circulantes que representan la porción de la inversión disponible para las operaciones normales del negocio, y que son fácilmente convertibles. Lo constituyen el efectivo disponible, los inventarios y las cuentas por cobrar.

   a. **Flujo de caja o efectivo:** la suma del efectivo inicial de la empresa y su flujo de efectivo del periodo.
   b. **Inventarios: activos** resguardos, los cuales pueden ser materia prima, producto en proceso y producto terminado.
   c. Cuentas por Cobrar: Las cuentas por cobrar consisten en el dinero que se le debe a un negocio por los bienes o servicios que provee

b) Inversiones de capital: es el dinero que una empresa invierte en activos físicos ya sea a corto o largo plazo.

   a. **Inversiones a corto plazo:** financiamiento a proyectos con vencimiento inicial a menos de un año.
   b. **Inversiones a largo plazo:** financiamiento a proyectos con vencimiento inicial a más de un año.

c) Financiamiento de capital: cantidad de fondos que la empresa necesita para sus actividades e inversiones a corto y largo plazo.

   a. **Financiamiento de capital por fuente propias:** representan el valor de los activos que aportan los socios más los beneficios que genera la actividad (resultado económico del ejercicio). También es conocido por autofinanciación.
   b. **Financiamiento de capital por fuentes externas:** Provienen de recursos ajenos a la empresa. Pueden ser exigibles o no exigibles.
      - No exigibles: se trata de capital recibido a fondo perdido (subvenciones públicas, donaciones y recursos similares).
      - Exigible (deuda): préstamos, líneas de crédito, arrendamiento financiero o anticipos comerciales. En este caso, es un capital que hay que devolver y tiene un coste financiero (en forma de intereses, comisiones u otras obligaciones contractuales).

      La financiación externa exigible debe estar orientada a obtener un beneficio o rendimiento que compense el costo financiero

d) mediante las tendencias de indicadores:

a. Análisis de las razones financieras, o indicadores que cuantifican la realidad económica y financiera de una empresa:
    - De liquidez; que permiten identificar el grado de liquidez de la empresa que tiene a corto plazo, utilizando indicadores como: índice de solvencia, capital de trabajo neto, prueba acida, rotación de inventarios, rotación de cartera, rotación de cuentas por pagar.
    - De endeudamiento; que determinan el porcentaje de la deuda con relación a corto y largo plazo y su capacidad de asumirlas, mediante los indicadores de la razón de endeudamiento, razón pasiva a largo plazo capital contable.
    - De rentabilidad; análisis de las ganancias de la empresa respecto a las ventas, activos, inversiones, etc. Mediante las razones como: margen bruto de utilidad, margen de utilidades operacionales, margen neto de utilidades, rendimiento de activos, rendimiento de las inversiones, rendimiento del capital común, utilidad por acción.
    - De cobertura; análisis sobre la capacidad de la empresa para pagar los gastos fijos, mediante los indicadores de cobertura total del pasivo

b. Del grado de apalancamiento operativo (GAO) y el grado de apalancamiento financiero (GAF); para definir la volatilidad de la estructura operativa y financiera de la empresa

c. Determinación de la tasa interna de retorno de la empresa (TIR); que define el rango de tasas de rendimiento con las cuales puede trabajar la empresa, para analizar la viabilidad de los proyectos

d. El valor actualizado de las inversiones (VAN), el análisis de los proyectos de inversión en el presente al comparar sus costos e ingresos actuales.

e) Planeamiento financiero; establecimiento de escenarios de las actividades financieras de una empresa

a. **Evaluación financiera**: evaluación de las actividades financieras, bajo la perspectiva de las tendencias observando los cambios de las actividades financieras de manera transversal (comparando los ratios con los estándares del sector) y longitudinal (comparando los ratios con datos históricos de la misma empresa).

b. **Control financiero**; determinación de la efectividad de los objetivos financieros planificados.

3. Elementos de Salida: Informes y actividades finales para la implementación del sistema

a. **Informes financieros** para la toma de decisiones:

- Registros e indicadores financieros periódicos actuales y proyectados
- Rendimiento de los inventarios, capacidad crediticia, tendencias de flujo de efectivo de ingresos y costos.
- Rendimiento de los activos fijos.
- Rendimiento sobre las inversiones de capital propio y externo.
- Determinación del volumen de ventas, para maximizar la ganancia.
- La viabilidad de proyectos financieros.

b. **Planificación de la implementación de la propuesta**

- Planificación de la administración de la implementación de la propuesta
- Cuantificación del costo de la implementación de la propuesta

2. Marco Contextual

2.1 Antecedentes de las MYPES a nivel mundial

En las décadas de los 50’s, 60’s y 70´s, el enfoque económico predominante en materia empresarial, era el de la producción en serie, seguido del modelo de industrialización impulsado en los Estados Unidos por Henry Ford.

“Cualquier forma de organización fabril distinta al sistema de producción en serie, era considerada como ineficiente excluida de todo análisis económico; especialmente por ser considerada ineficiente en la intensidad de utilización de las energías” (Álvarez & Lima, 2009). Las empresas de menor tamaño no encontraban lugar dentro del sistema de producción en serie, debido a la ausencia de inversión que implicaba la adquisición de los bienes de capital necesarios para llevar a cabo la producción en masa. Esta incompatibilidad jugó desde un principio un factor en contra de las MYPES, al considerarlas como un fenómeno plausible de ser incorporado a las economías industrializadas. Tal sesgo se mantuvo hasta la aparición de los conceptos de red y clúster empresarial (manual de la micro, pequeña y mediana empresa. (Mariano Álvarez-CEPAL 2009).

A pesar de la poca importancia asignada por los teóricos a este sector de la economía, se debe de reconocer su existencia y apoyo a la economía de los países, en razón de que la teoría económica de las décadas anteriores a los 80´s consideraban a las MIPYMES símbolo de subdesarrollo económico; a su vez el tamaño era concebido como un estadio menor que las grandes empresas, por lo que se creía estaban destinadas a desaparecer una vez el país desarrollara. El papel de las MYPES empezó a tener fuerza hacia finales de la década 70’s, con la crisis del Modelo Fordista. Por un lado, la crisis del petróleo encareció enormemente los precios de los energéticos y por otro lado, la expansión económica de los países desarrollados comenzó a detenerse como consecuencia lógica de la caída del consumo.

A razón de la crisis, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) empieza a recomendar que los países del “tercer mundo” ayuden a las MIPYMES, otorgándoles mayores incentivos y generando políticas de promoción (OIT, 1972) y es ahí donde entra en el debate público la preocupación por las MYPES de forma más definitiva y organizada.

Para la década de los 80’s, con el surgimiento del paradigma Post-Fordista denominado “Especialización Flexible” de uso intensivo en información y conocimiento se valoró el desempeño del sector MYPES intrínsecamente al proceso de crecimiento económico, actualmente vistas como agentes de cambio;

relacionados con el menor tamaño de estas empresas consideradas signo de un aumento en la capacidad de adaptación e innovación. En su mayoría de casos, el Estado propuso desarrollar al sector sumando esfuerzos para impulsar y apoyar. Asimismo, se vio su comparación con las grandes empresas en términos de "formalidad"; mientras las segundas se encontraban legalmente constituidas, con beneficiosos incentivos gubernamentales, leyes laborales para los empleados y demás; las primeras permanecían sumergidas en la informalidad dada por la representación "familiar" de la empresa. De esta forma, se solía denominar a las MYPES como el "sector informal" o la "economía sumergida". Las características del sector, incorpora la creación de empleos debido a su resistencia, así también a la informalidad del sector y el potencial de absorción para la fuerza laboral excluida por el sector formal, también, son un sector capaz de afrontar las crisis, incluso sin apoyo estatal.

2.2 Origen de la pyme en Centroamérica.

Durante los años ochenta, los países latinoamericanos iniciaron una primera generación de reformas con el fin de estabilizar y liberalizar sus economías. De este conjunto de medidas surgieron las 'reformas de la segunda generación', que modificarían y fortalecerían las instituciones del Estado y permitirían una distribución más equitativa del ingreso. Sin embargo, existe la opinión generalizada de que las tasas de crecimiento alcanzadas hasta la fecha en la mayor parte de los países latinoamericanos son insuficientes para generar una base de apoyo que permita implementar tales reformas. De aquí que se haya planteado el requisito de impulsar el crecimiento económico mediante una nueva estrategia exportadora basada en el incremento del ritmo de las exportaciones y el cambio en la composición de éstas, favoreciendo las que contengan un mayor valor agregado. Pese a las limitaciones inherentes a su tamaño, como la menor capacidad de negociación o la escasa posibilidad de generación de economías de escala, la pequeña y mediana empresa (PYME) puede jugar en Centroamérica un papel relevante en dicha estrategia. Esto no sólo por sus características, tales como la facilidad de adaptación o la ausencia de administraciones pesadas que son propias de unidades productivas grandes, sino también por la importancia de su contribución al producto y a la generación de empleo. La PYME participa además en las actividades exportadoras, ya sea directamente o mediante la subcontratación, contrato de concesiones, o como intermediario de comerciantes mayoristas.

En Centroamérica las PYME pueden definirse, en su aspecto cualitativo, como una forma de organización social y económica, que realiza su actividad productiva de bienes y servicios en una escala reducida para un mercado abierto y específico. Asimismo, se caracterizan por tener regularidad y continuidad básica en

sus operaciones y por no exhibir separación entre la propiedad de los medios de producción y la gerencia o administración. Desde el punto de vista cuantitativo, las PYME se definen con base en el número de empleados, monto de venta, inversión, y en algunos casos el valor de exportación. Las PYME son un factor relevante de contribución al PIB y al empleo, ya que generan más de 20% del PIB; en algunos casos dicha contribución se sitúa en 50%.

2.3 Evolución de las MYPES en El Salvador

La evolución de la Micro y Pequeña empresa (MYPES) es notable desde sus inicios hasta la fecha, las características más significativas que propiciaron su origen se presentan a continuación:

- En la década de los 50´s, la actividad económica en El Salvador fue orientada al sector agrícola y su comercialización, a su vez se impulsan dos sectores más: El manufacturero y comercial, logrando incorporar en la Constitución de la República de El Salvador, Art. 115 lo siguiente:
    - El comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño es patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales. Su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una ley. (Constitución de la República de El Salvador, 16 de diciembre de 1983, Cap. V: Orden Económico) Este Art. de la Constitución de la República pretende otorgar la protección a las MYPES salvadoreñas.
- En la década de los 60´s, se da una mayor conciencia de esas necesidades socioeconómicas, así también de las presiones ejercidas sobre el Estado para apoyar el desarrollo empresarial; según la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, si bien fue emitida en el año de 1961 la “Ley de Protección del comercio y la Industria en Pequeño”, Decreto N° 505, publicado en el Diario Oficial N° 239, Tomo 193, ésta ha sido de imposible aplicación debido a sus disposiciones inadecuadas. Aunque se creó en ese mismo año el Mercado Común Centroamericano como ente dinamizador de la industria y comercio, para luego iniciar la crisis del mismo mercado, agudizando los problemas socioeconómicos del sector de las MYPES.
- Según el LBM síntesis (AMPES et al. 1997, pp. 1-2) describe que a mediados de la década de los 80’s la importancia del sector Micro y Pequeñas Empresas en general, aumento debido a los factores, entre ellos se destacan los siguientes:
    - La importancia del sector MYPES se pronunció mucho más, debido a la inestabilidad del país; provocada por el golpe de estado y el conflicto armado.

  - Entre 1979 y 1985 cerraron 284 empresas afectando a 27,413 trabajadores, esto desató la crisis económica y altas tasas de desempleo e inflación.
  - Los desplazamientos poblacionales del campo a la ciudad, provocando mayor proceso de urbanización. El sector de las MYPES se convirtió en uno de los pilares principales que evitaron que la economía colapsara, así también fue generador de empleo. (Mira & Roberto, 2004, p. 12) en términos económicos, el escenario fundamental en el que se desenvolvió esta dinámica durante la mayor parte de la década de los ochenta, caracterizándose por las fuertes intervenciones del Estado en el mercado de bienes, servicios y factores.

- El sistema financiero y la comercialización externa de los principales productos de exportación fueron nacionalizados. Recibiendo en la década de los 90´s fuertes estímulos provenientes del proceso de recuperación económica. Las Micro y Pequeñas empresas se conciben como promotores y protagonistas del desarrollo económico, así como generadoras de riqueza económica que contribuyen al Producto Interno Bruto y a la generación de empleos.
- El Directorio de Unidades Económicas 2011-2012 del Ministerio de Economía (MINEC) destaca uno de los aportes que las Micro y Pequeñas empresas hacen a la economía, y es la ocupación de personal y/o la generación de empleos, llegando a ser el 68%, la mediana empresa el 6%; y la gran empresa del 26%. CONAMYPE hace la diferenciación de personas empleadas (aquellas que gozan de las prestaciones mínimas por Ley) y personas ocupadas (aquellas que trabajan por un salario, sin tener pagos AFP, ISSS entre otros). Según el Banco Central de Reserva (BCR), enfatiza en el sector MYPES y reconoce su aporte a la economía nacional, considerando a la Micro y Pequeñas Empresas que representan el 99.7% del total de empresas salvadoreñas, y que contribuyen en la generación de aproximadamente 700 mil empleos directos y el 35% del PIB, asimismo, aproximadamente 2.2 millones de la población en edad de trabajar dependen de la MYPES.
- En la actualidad las microempresas tienen un importante impacto en la economía del país, (ver tabla 2), en considerables casos es la base de los ingresos económicos familiares, por este motivo, se localizan en cualquier parte de El Salvador, siendo la competencia en estos casos completamente inevitable.

Tabla 2 Participación de la MIPYME en El Salvador, para el año 2005

Clasificación	% de Establecimientos
Micro Empresa	90.52
Pequeña	7.54
Mediana	1.50
Sub total MIPYMES	99.56
Gran Empresa	0.44
Total	**100**

Fuente: http://camarasal.com/index.php?option=com_conten&view=article&id=22&itemid=3

2.4 Entidades de apoyo a las MYPES

Para el fortalecimiento de las MYPES, existen entidades estatales, Organismos no gubernamentales, gremiales, educativas, que apoyan con cooperación económica financiera, asistencia técnicos, administrativos, entre éstas tenemos:

- CONAMYPE; proporciona asistencia técnica individual, grupal y asociativa en áreas de administración, producción y comercialización.
- FOES-FONDEPRO, cooperación económica internacional.
- CENTROMYPE, servicio de desarrollo empresarial, para el crecimiento de emprendedores.
- MINEC, a través de la Dirección de Innovación y Desarrollo Tecnológico (DIDT).
- FUNDAPYMES; es una organización de carácter privada especializada en dar asesoramiento estratégico a personas emprendedoras que desean iniciar y administrar su propia empresa o negocio.
- INCAF, Instituto nacional de capacitación y formación.
- Instituciones de educación superior: UES, UCA, etc., diagnósticos y propuestas gerenciales para emprendimiento, a través de la investigación, desarrollo y proyección social.
- FONDEPRO, líneas de apoyo al emprendimiento.

2.5 Programas de apoyo a las MYPES.

Entre los programas que apoyan a las MYPES, se tiene:

2.5.1 Programa de garantía para la MYPE(PROGRAMYPE)

Es un sistema de acceso a créditos, pero con garantía, es decir, con fiador, en que consiste: en un fondo de garantías para asistirle a la micro y pequeña empresa y acceder a créditos.

2.5.2 Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)

Es el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) promovido por el PNUD en El Salvador desde 2009, impulsa y fortalece las capacidades empresariales y productivas de micro, pequeños y medianos empresarios.

2.5.3 Programa FIREMPRESA BANCO DE DESARROLLO. BANDESAL

Es el fideicomiso para la recuperación económica de las empresas salvadoreñas:

En que consiste: este programa otorga créditos en condiciones favorables a empresarios de la Micro, Pequeña y Mediana empresa (MIPYME), que demuestren su afectación ante la crisis ocasionada por la pandemia del COVID-19, el crédito estará destinado fundamentalmente para capital de trabajo.

2.5.4 FONDEPRO

Es el Fondo de Desarrollo Productivo es un Fondo de otorgamiento de recursos financieros no reembolsables (cofinanciamientos), creado por el Gobierno de El Salvador dentro del Ministerio de Economía, con el propósito de apoyar iniciativas que mejoren la competitividad de las empresas que cumplan los requisitos y condiciones.

3. Marco Normativo

A continuación, se muestra el marco legal asociado a la legalización, ejecución y control de las MYPES, las cuales sirven de referencia para el mejor desempeño en sus actividades, aunque para que estas funcionen no son obligatorias.

3.1 Ley MYPE

El Ministerio de Economía, a través de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), promovió, desde 2010, un marco jurídico para el fomento, creación y desarrollo de la Micro y Pequeña empresa (MYPE) del país, que aborda y establece las demandas y los intereses propios de este sector.

La MYPE representa cerca del 99% del sector empresarial del país, con lo que contribuye al sostenimiento y crecimiento de la economía nacional.

Se estima que las MYPE generan aproximadamente 700 mil empleos directos y aportan alrededor del 35% del Producto Interno Bruto (PIB) y en conjunto consumen más insumos y servicios que las grandes empresas.

3.1.1 Contabilidad en las MYPES

Art. 28.- Las MYPE, individual o asociativa, llevarán su información financiera conforme a los principios contables, autorizados por el organismo competente del Estado que ejerza la vigilancia y a la naturaleza jurídica del negocio de que se trate. No serán de obligatorio cumplimiento las normas internacionales de información financiera para la Micro Empresa, pero deberán servir de referencia para formular los principios que les sean aplicables, atendiendo a las circunstancias financieras, a su capacidad organizativa y naturaleza. Esto no excluye a la Micro Empresa del cumplimiento de las obligaciones contables que se establezcan en otras leyes. Previa opinión favorable del Ministerio de Economía y CONAMYPE, el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría, determinará las normas aplicables a los organismos indicados anteriormente, para lo cual emitirá el Plan General de Contabilidad, y cuyas disposiciones serán de obligatorio cumplimiento para las MYPE, individual o asociativa.

3.2 Ley contra la usura

La asamblea Legislativa promulgo la ley contra la Usura el 07 de enero de 2013 a través de su publicación en el diario oficial: Tomo Nº 398, decreto 221.

OBJETO DE LA LEY Art. 1.- La presente Ley tiene como objeto prohibir, prevenir y sancionar las prácticas usureras con el fin de proteger los derechos de propiedad y de posesión de las personas y evitar las consecuencias jurídicas, económicas y patrimoniales derivadas de todas las prácticas usureras.

CONCEPTO

Art. 2.- Para los efectos de esta Ley, se entenderá por usura el otorgamiento de créditos, cualquiera que sea su denominación, siempre que implique: financiamiento directo o indirecto, o diferimiento de pago para cualquier destino, en los cuales se pacta intereses, comisiones, cargos, recargos, garantías u otros beneficios pecuniarios superiores al máximo definido según la metodología de cálculo establecida para cada segmento de acuerdo a esta Ley.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

Art. 3.- Esta Ley se aplicará a toda clase de acreedores, ya sean personas naturales o jurídicas, Instituciones del sistema financiero, casas comerciales, montepíos, comerciantes de bienes y servicios, casas de empeño, y en general, a cualquier sujeto o entidad que preste dinero, cualquiera que sea la forma utilizada para hacer constar la operación, ocultarla o disminuirla.

PRESUNCIÓN LEGAL

Art. 4.- Para efectos de esta Ley, se presumirá legalmente que existe un préstamo encubierto, en toda venta de inmuebles o muebles en la cual se establece pacto de retroventa cuando concurra cualquiera de las circunstancias siguientes:

a. Cuando el comprador no haya entrado en posesión del inmueble vendido.

b. Cuando el vendedor pague intereses al comprador por el precio de la venta, sin importar la denominación que se dé a este pago.

c. Cuando el precio de la venta estipulado en el contrato sea inferior al valor del mercado del inmueble o al último valor de transferencia.

SEGMENTACIÓN DE CRÉDITOS

Art. 5.- Se establece la segmentación de créditos que permitirá la diferenciación de tasas máximas de interés ofrecidas al público, debido a la existencia de distintos segmentos de mercados atendidos y sus diferentes productos, metodologías de crédito, montos otorgados, administración y cobro de los créditos, todo lo cual produce variaciones sustanciales en costos de fondeo, riesgo crediticio y en los gastos operativos del acreedor.

3.3 Legislación Tributaria

Tabla 4 Articulo 66 del reglamento de Aplicación de Código Tributario

Normativa	Artículos
Reglamento de Aplicación del Código Tributario	**Artículo 66.** En relación con los requisitos de los documentos a presentar por el auditor nombrado para dictaminar fiscalmente, establece que los estados financieros a presentar serán los que establecen las Normas Internacionales de Contabilidad, los que se acompañarán de las notas necesarias de acuerdo a las circunstancias y actividades que desarrollan los contribuyentes, que ameriten ser revelados de acuerdo con la Norma referida …

Fuente: Repositorio de la UES

3.4 Legislación Mercantil

Tabla 5 Articulo 36 de la Ley Reguladora del ejercicio de la Contaduría Pública, Artículos 443 y 444 del Código de Comercio y Articulo 13 de las Normas para Clasificar Activos de Riesgo Crediticio y Constituir las Reservas de Saneamiento

Normativa	Artículos
Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría Pública	**Artículo 36.** Establece entre las atribuciones del Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, las siguientes: • Fijar las normas generales para la elaboración y presentación de los estados financieros de los entes fiscalizados.

	• Establecer criterios de valoración de activos y pasivos. • Aprobar los principios de contabilidad y las normas de auditoría • internacionalmente aceptadas, inclusive financieras, cuando la ley no haya dispuesto de manera expresa sobre ellas.
Código de Comercio	**Artículo 443.** Todo balance general debe expresar con veracidad la situación financiera del negocio a la fecha que se refiera. Sus renglones se formarán tomando como base las cuentas abiertas, de acuerdo con los criterios de estimación establecidos por el Consejo de Vigilancia de Profesión de Contaduría Pública y Auditoría y en su defecto por la Normas Internacionales de Contabilidad. **Artículo 444.** Para la estimación de los diversos elementos del activo se observarán las reglas que dicte el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría y en su defecto por las Normas Internacionales de Contabilidad.
Normas para Clasificar Activos de Riesgo Crediticio y Constituir las Reservas de Saneamiento	**Artículo 13, literal b) / Numeral 4 del anexo 2.** Establecen que las entidades financieras deberán requerir a los deudores del sector empresa, para créditos mayores a cien mil dólares, los estados financieros de los dos últimos ejercicios fiscales, elaborados de conformidad a la base contable establecida por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría.

3.5 Código de Comercio (Obligaciones Específicas)

En el título dedicado a la contabilidad (Artículos 435 al 455), establece las siguientes obligaciones:

- Llevar contabilidad mediante un sistema generalmente aceptado y aprobado por quienes ejercen la función pública de la auditoría.
- Mantener como registros contables mínimos, los siguientes libros: estados financieros, diario y mayor.
- Mostrar la situación financiera al final del ejercicio fiscal, a través del balance general y el estado de resultados.

- Depositar los estados financieros al cierre del ejercicio fiscal en el Registro de Comercio, para que surtan efecto ante terceros.
- Observar las reglas que dicte el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría para la estimación de los diversos elementos del activo.

Constituir provisión o reserva para el cumplimiento de obligaciones laborales.

4. Metodología de la investigación

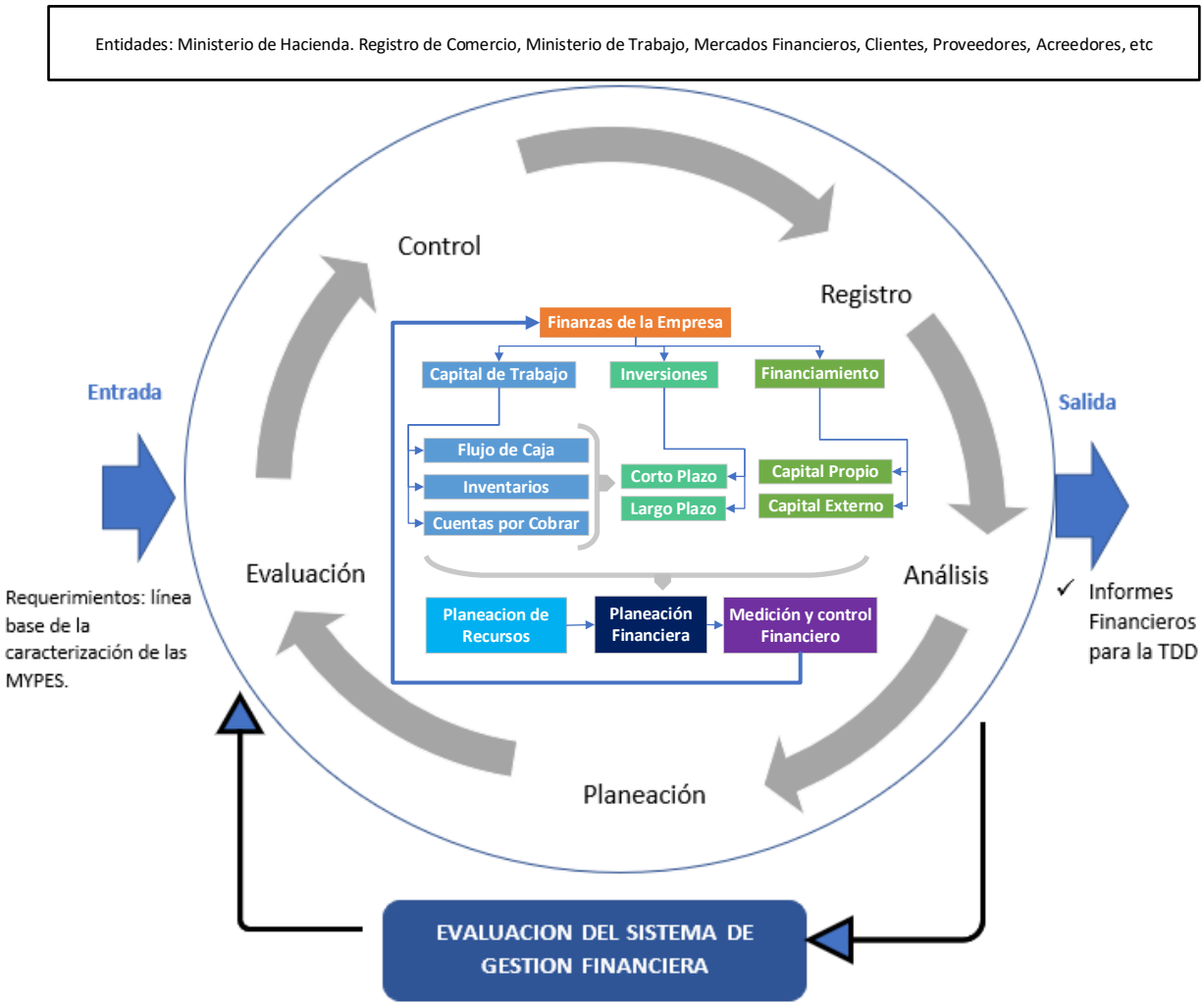
4.1 Fundamentos de la investigación

El diseño de investigación de la gestión financiera de las MYPES, considerará un esquema (figura 12) que servirá de base para el diagnóstico y diseño que abordará los siguientes aspectos:

- El contexto en que se desarrolla el sector.
- Los requerimientos financieros necesarios para la ejecución del sistema financiero.
- Las actividades relacionadas con la generación de recursos o ingresos.
- Las actividades relacionadas con el control de los recursos financieros.
- Las actividades para la toma de decisiones a corto y largo plazo.
- La evaluación de las actividades de desempeño de las actividades financieras.

La relación de los elementos de gestión se identifica en la siguiente Figura:

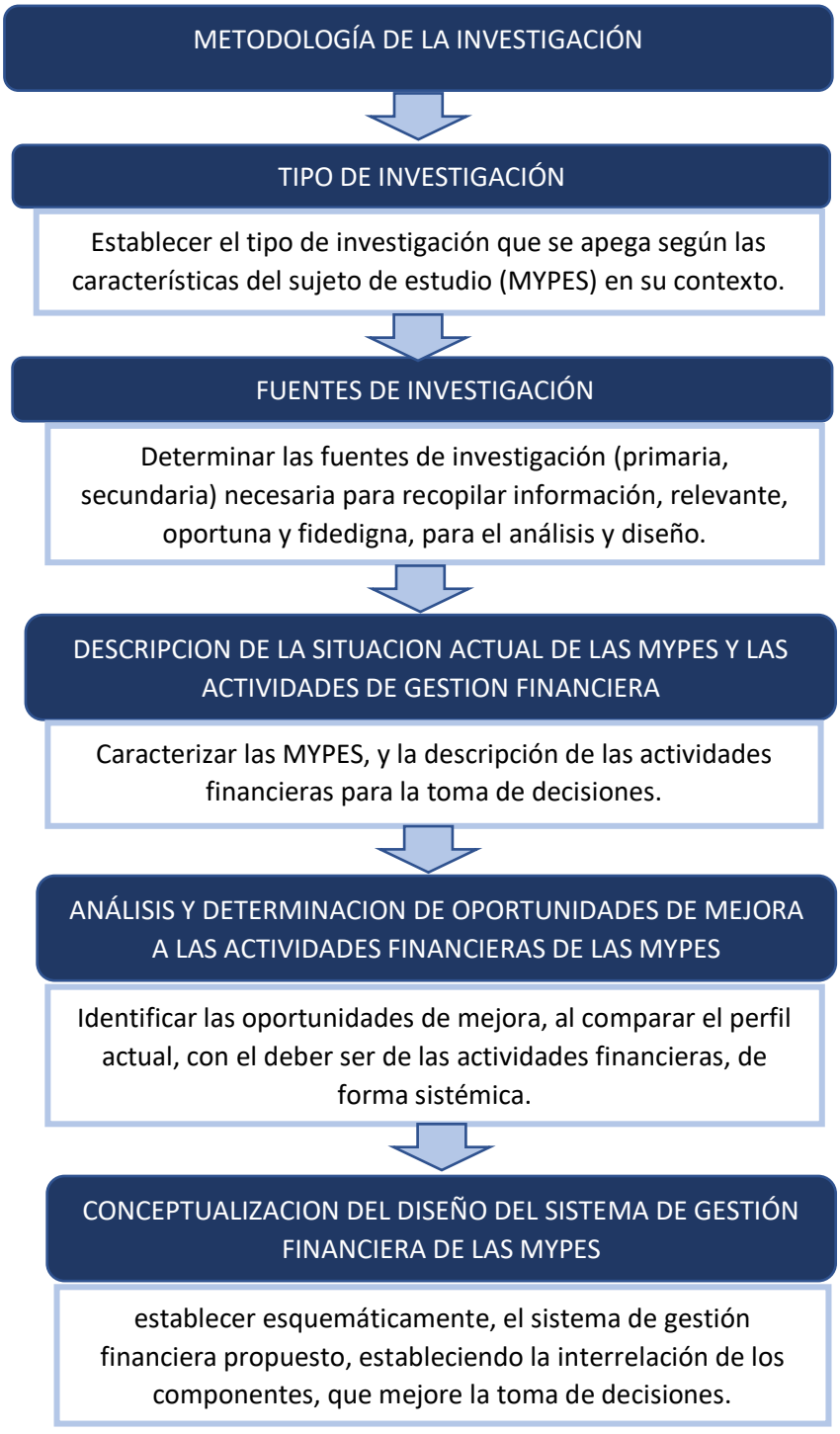
Figura 12: Elementos del sistema de gestión financiera para las MYPES



Fuente: Elaboración Propia

El proceso metodológico que se desarrollará en la investigación de las oportunidades de mejora en un sistema de gestión financiera para las MYPES en El Salvador, se describe a continuación:

Figura 13: Metodología de la Investigación



Fuente: Elaboración propia

Los tipos de investigación, fuentes de información, medios e instrumentos utilizados para la recolección de información requerida para el análisis y diseño de la metodología del sistema de gestión, en cada uno de estos pasos se detallan a continuación:

4.2 Tipo de investigación

Se retoma los aportes de Roberto Hernández, Carlos Collado y Pilar Lucio, en su libro de metodología de la investigación, tercera edición, año 2003, McGraw-Hill, quienes establecen dos enfoques en una investigación:

- Enfoque cuantitativo, se fundamenta en el método hipotético deductivo, a partir de la información recolectada se prueban las hipótesis, utilizando mediciones numéricas y análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento.
- Enfoque cualitativo, también conocido como naturalista, busca comprender el fenómeno en hábitat usual, analizando de lo particular o lo general, utilizando la observación estructurada, entrevistas, discusión de grupos, revisión de documentos, sin asociar los resultados con mediciones numéricas.

Ambos enfoques se consideran las siguientes fases:

- Evaluación de fenómenos.
- Elaboración de supuestos, a partir de la evaluación realizada.
- Demostración de los supuestos.
- análisis de los supuestos.
- propuesta de para modificar, cimentar o fundamentar los supuestos.

La investigación se realizará tomando en cuenta ambos enfoques cuantitativo y cualitativo, porque la investigación analizará variables económicas cuantitativas y las oportunidades de mejora partirán de la información que establece los expertos en el análisis y propuestas para las MYPES, que definen patrones de comportamientos en el desarrollo de las actividades financieras; y retomará las opiniones vertidas por investigadores en documentos especializados en el área de estudio.

4.3 Fuentes de información

A partir de que el enfoque es de lo general a lo específico, se recolectará información secundaria, concerniente a las MYPES, para su caracterización, análisis del desempeño financiero y su aporte en la toma de decisiones; y libros referentes a la gestión financiera.

Los estudios a considerar serán los siguientes:

- Encuesta Nacional de la MYPE 2017-CONAMYPE.
- Consolidado MYPE durante cuarentena y reapertura económica.
- Encuesta MYPE en reapertura económica.
- Informe oficial: primera encuesta sobre las condiciones de las MYPES ante la pandemia COVID-19.
- Informe oficial: segunda encuesta sobre las condiciones de las MYPES ante la pandemia COVID-19.
- Impacto del COVID19 a las MYPE salvadoreñas- informe ejecutivo CONAMYPE.
- Revistas empresariales, económicas y financieras de las MYPES.

Se retomará la información secundaria como base para el diagnóstico de las MYPES, en el desarrollo del desempeño de las actividades financieras para la toma de decisiones, por las siguientes razones que justifican el uso:

- Las investigaciones fueron realizadas por los expertos del sector, como lo son CONAMYPE, BCR, DIGESTIC, MINEC.
- Utilizan para su análisis y propuestas de desarrollo estratégico, la misma base de datos, establecida por la DIGESTIC, que retoma la clasificación de las actividades económicas de El Salvado (CLAEES, revisión 4.0; el cual es una adaptación de la CIIU rev.4.0); que permite la homologación de la información a nivel internacional.
- La información base a tomar en cuenta es la Encuesta Nacional de la MYPE 2017-CONAMYPE, que utilizó los enfoques cuantitativos y cualitativos, que partió de lo específico a lo general, para definir los patrones de comportamiento. La información se fundamenta en:
  - La encuesta dinámica de las micro y pequeñas empresas 2017, que entrevistó a las personas empresarias mediante una boleta impresa estructurada incluyendo a personas propietarias, gerentes o representantes y en última instancia fueron las personas

trabajadoras de las MYPE y de los emprendimientos económicos, en el caso de las sociedades anónimas.

- Para el cálculo de la muestra se definió un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 2%.
- El 71.35%, de las boletas fueron llenadas con información proporcionada por la persona propietaria, asunto que reviste gran relevancia porque siendo las personas propietarias, la información goza de altos niveles de confianza, el 20.76% de las boletas fue llenado gracias a la colaboración de las personas empleadas de la empresa, el 6.56% de la información fue proporcionada por familiares de la persona propietaria, el 1.31% por las personas representantes legales, y solo el 0.01% no sabe o no responde sobre el tipo de la relación o la clase de vínculos con la empresa.
- El tipo de muestreo utilizado ha sido el probabilístico estratificado bietápico por conglomerados, siendo de los más usados en investigaciones de gran escala y que requiere realizarse teniendo en cuenta criterios de estratificación.
- El tipo de muestreo es probabilístico, porque la expectativa de inclusión de las unidades de muestreo, en este caso las viviendas; es una probabilidad conocida y distinta de cero y por lo tanto, la probabilidad de selección de cada miembro es también distinta de cero. Estratificado, porque las unidades primarias de muestra (UPM) que tienen características geográficas y poblacionales similares son agrupadas en estratos bietápicos porque la vivienda que es la última unidad de muestreo es seleccionada de una UPM, la cual fue anteriormente seleccionada de algún estrato y por conglomerados, ya que las UPM son conjuntos de otras unidades muéstrales delimitadas, definiendo los 14 departamentos como estratos, que se desagregaron por urbano y rural.
- Se enfocó en una multiplicidad de aspectos que tienen que ver con el mundo de las MYPE, para definir el comportamiento de las empresas en los sectores de actividad económica.
- La selección de la muestra se realizó con base en una estimación de 10,000 viviendas; para la distribución del tamaño de segmentos por estratos, se utilizó la afijación o asignación proporcional, fueron visitados 828 segmentos censales de la EHPM (encuesta de hogares de propósitos múltiples), más allá de los alcances de una encuesta de percepción, este estudio está respaldado por un total de 9,569 encuestas efectivas entre

completas e incompletas. Se incluyen los 14 departamentos, 155 municipios que incluye los segmentos censales del área urbana y área rural.

- Descripción de la situación actual de las actividades de gestión financiera

Se describirán perfiles correspondientes a la micro y pequeña empresa en base a la información recolectada, para establecer la línea base, para el diseño del sistema de gestión financiera.

- Análisis y determinación de oportunidades de mejora a las actividades financieras de las MYPES

El análisis de la información, se realizará utilizando la técnica del FODA, para identificar las fortalezas y debilidades en el desarrollo de las actividades financieras, y establecer las estrategias necesarias para aprovechar las oportunidades de mejora en la toma de decisiones, en la micro y pequeña empresa.

- Conceptualización del diseño del sistema de gestión financiera de las MYPES

Para identificar el desarrollo del diseño del sistema de gestión financiera de las MYPES, se utilizará un esquema que ilustre las relaciones entre las partes componentes internos y externos del sistema de gestión, para la toma de decisiones y se hará una descripción de la caracterización de la propuesta.

5. Descripción de la situación actual de las actividades de gestión financiera en las MYPES

A continuación, se presenta una matriz de congruencia que oriente la investigación para identificar las variables, el objetivo, instrumentos, para su respectivo análisis de las MYPES.

Tabla 6 Matriz de Congruencia para un Sistema de Gestión Financiera para Las MYPES

MATRIZ DE CONGRUENCIA PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LAS MYPES						
Preguntas de investigación	**Objetivos**	**Hipótesis principal**	**Metodología**	**Instrumentos**	**Acción**	**Indicadores**
¿Cómo describen y miden las MYPES, las entidades gubernamentales, para su análisis y propuestas estratégicas?	Identificar las variables homologadas internacionalmente que describen y miden el desempeño de cada tipo de empresa en el país.	Las entidades gubernamentales, han definido la tipología del tamaño de empresas y sus variables que describen y miden el desempeño, tomando en cuenta lineamientos internacionales, para su comparación a nivel global.	Cualitativa/ Cuantitativa	Análisis de documentos de entidades que clasifican el tamaño de empresa en El Salvador -Encuesta Nacional de la MYPE 2017-CONAMYPE.	Conformación y normalización	Elementos de descripción de los tipos de empresa, comunes en los aportes.
					Evaluación de desempeño	Elementos medibles y comparables internacionalmente.
¿Cuál es el contexto económico y cómo influye en la operatividad de las MYPES?	Identificar qué elementos externos a la empresa afecta positiva y negativamente, en el desarrollo operativo de la empresa, según los expertos.	El desarrollo de la empresa, se ve afectado por los requerimientos económicos, resultados de desempeño de entidades públicas y privadas, correspondientes	Cualitativa	Análisis de documentos: -Encuesta Nacional de la MYPE 2017-CONAMYPE - Observatorio de las MYPES. -Informes del BCR.	Opinión	Cantidad de opiniones, sobre los elementos externos que influyen en la operación de la empresa.

		al tipo de empresa.				
¿de qué forma puede estructurarse un sistema de gestión financiera para las MYPES?	Establecer un modelo tipo de gestión financiera, que describa los elementos principales para una eficaz toma de decisiones.	Existen estructuras de sistemas de gestión financiera, definida por investigadores en el campo a nivel latinoamericano, que puede adaptarse al entorno salvadoreño.	Cualitativa/ Cuantitativa	Análisis de documentos bibliográficos e investigaciones indexadas sobre el tema. Libros de administración financiera y Análisis bibliográfico.	Opinión y Conformación y normalización de sistemas de gestión financiera.	Opiniones de los expertos sobre los sistemas de gestión financiera. Elementos fundamentales del sistema de gestión financiera para las MYPES en El Salvador.
¿Qué requiere la empresa para ejecutar un sistema de gestión financiera?	Establecer la línea base para aplicar un sistema de gestión financiera.	Para aplicar un sistema de gestión financiera que sea efectivo, debe tomar en cuenta para su inicio, la línea base financiera de la empresa.	Cualitativa y Cuantitativa	Libros de administración financiera y Análisis bibliográfico.	Opinión y determinación de elementos financieros de la línea base.	Las opiniones de los expertos sobre los requerimientos contables financieros, necesarios para desarrollar el sistema de gestión.

¿Qué medios o recursos se requieren para el diseño, implementación, ejecución, control y mejora del sistema de gestión financiera?	Establecer los requerimientos necesarios para implementar, ejecutar, controlar y mejorar el sistema de gestión.	La aplicación de un sistema de gestión financiera en una empresa, requiere de recursos financieros, para disponer en el momento oportuno los recursos de talento humano, materiales, equipo y tecnología en su desempeño.	Cualitativa/ Cuantitativa	Libros de administración financiera y Análisis bibliográfico. Selección de métodos cuantitativos para la determinación de los recursos.	Opinión y Determinación de métodos para el establecimiento de los recursos.	Opiniones de los expertos sobre los recursos necesarios para la aplicación de un sistema de gestión financiera. Establecimiento de métodos para establecer los recursos a utilizar por el sistema, según el tamaño de la empresa.
¿De qué forma y con qué elementos puede medirse el desempeño parcial y total del sistema de gestión financiera?	Definir los indicadores de desempeño del sistema de gestión, que permita la mejora continua.	Existen indicadores que permiten la valoración del desempeño de un sistema de gestión financiera.	Cualitativa/ Cuantitativa	Libros de administración financiera y Análisis bibliográfico.	Opinión, conformación y Determinación de métodos para la medición del desempeño de las actividades.	Las opiniones de los expertos sobre los indicadores financieros, necesarios para evaluar el desempeño del sistema de gestión. Establecimiento de los métodos para medir el desempeño.
¿Cómo puede mantenerse actualizado el sistema de gestión	Establecer los mecanismos que permitan definir el posicionamiento de la empresa.	La actualización de un sistema de gestión, se puede realizar siguiendo la metodología	Cualitativa	Análisis bibliográfico	Opinión	Las opiniones de los expertos sobre el enfoque de la mejora continua en

financiera, con las necesidades de las MYPES en el entorno económico?	Establecer el método para mantener la mejora continua de la empresa.	propuesta en el enfoque de Deming de la mejora continua.				los sistemas de gestión.
¿Cómo pueden las MYPES obtener los beneficios de un sistema de gestión financiera, para aumentar su competitividad?	Establecer los medios para divulgar y aplicar el sistema de gestión financiera en las MYPES, que les facilite las actividades en la toma de decisiones.	Pueden las MYPES, aplicar el sistema de gestión, mediante la vinculación de la academia con gremios, instituciones o empresas directamente.	Cualitativa	Análisis de documentos de la vinculación Universidad de El Salvador con la sociedad.	Leyes y reglamentos universitarios de la UES. Determinación.	Los mecanismos que permite la UES, para divulgar sus investigaciones. Determinación el método de divulgación.

5.1 Perfil financiero de las MYPES

A continuación, se presentan los perfiles financieros de la micro y pequeña empresa, que servirán de base para el análisis y establecimiento de oportunidades de solución para el diseño del sistema de gestión para las MYPES, basados en la información recolectada.

Tabla 7 Fases del Sistema de Gestión Financiera

FASES SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA	VARIABLES	MICROEMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
CARACTERIZACIÓN DE LA LINEA BASE DE LAS MYPES	Definición de unidades productivas	Toda aquella 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 (hasta $100,000 anuales) de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores.	Se encuentran las personas naturales o jurídicas, que operan en los diversos sectores de la economía a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 y hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía (desde $100,001 hasta $1,000,000) y de 11 hasta un máximo de 50 trabajadores.
	Aporte al PIB	El aporte de las MYPES al PIB representó para el año 2017 el 35% del PIB EL 99.3% del parque empresarial, según el BCR.	
	Unidades productivas	Número de unidades productivas. Para el año 2017, existían alrededor de 317,795 unidades económicas de las cuales el 33.92% es clasificado como emprendimientos, mientras que el 60.76% de las unidades económicas lo constituyen microempresas y solo el 5.32% son pequeñas empresas.	
		193,092 empresas para el 2017, con una representatividad en el área urbana de 93.77%, y con un mayor número de empresas en San Salvador (30.5%), seguido por la libertad (12.9%), ubicándose en zona residencial (52.50%) y el 43.77% en zona comercial.	16,907 empresas para el 2017, con una representatividad en el área urbana de 98.47%, ubicándose en zona comercial (61.04%) y el 37.37% en zona residencial.

	Tiempo crítico para la sobrevivencia de las empresas.	El 44.28% de las empresas tienen experiencia de ejecución entre 1a 5 años, y el 21.42% logra sobrevivir a ese tiempo. El rango de operación más representativo es de 1-5 años (44.28%), y de las actividades más representativas sobreviven más el área de servicios, después comercio y por último la industria.	El 52.47% de las empresas tienen experiencia de ejecución entre 1a 5 años, y el 16.32% logra sobrevivir a ese tiempo. El rango de operación más representativo es de 1-5 años (27.49%), y de las actividades más representativas sobreviven más el área de servicios, después comercio y por último la industria.
	Principales actividades económicas	Comercio 99,558 empresas Servicios 70,538 empresas Industria 22,274 empresas	Comercio 10,766 empresas Servicios 4,623 empresas Industria 1,322 empresas
	Concentración de las MYPES	con un mayor número de empresas en San Salvador (57,125 empresas que representa al 30.5% de las MYPES), seguido por la libertad (6,958 empresas que representa al 12.9%).	
	Empleos directos	Se estima un total de 510,835 personas (59.77% de las MYPES). dato importante, ya que son empresas que están ocupando hasta un máximo de 10 personas trabajadoras. 284,109 empleos del género femenino. 226,726 empleos del género masculino Ubicadas en su mayor parte en el área metropolitana de San Salvador.	La estimación es que ocupan 182,141 personas trabajadoras (21.31% de las MYPES). 111,368 empleos del género femenino. 70,773 empleos del género masculino Ubicadas en su mayor parte en el área metropolitana de San Salvador.
		Del total de empleos se considera que las MYPES, ocupa el 54.16% de mujeres y el 45.84% de hombres.	

		Ocupados en un 43.3% en el área de comercio, seguido por un 39.6 en servicios, el 15.62% en la industria y el resto en las demás actividades económicas. Y el 78.8% se encuentran en el tipo de empresa personería natural (no necesariamente perciben los beneficios de seguridad social) y el 20.2% en personería jurídica. Sólo el 35.26% de las empresas pagan prestaciones a sus empleados. La jornada laboral suelen ser más largas de la jornada laboral y suelen oscilar entre 8 a 12 horas diarias, y las que trabajan menos, es porque se apoyan en las redes sociales para dar un servicio más prolongado fuera del lugar de trabajo.	
	Empleos directos que reciben salario	El 50.3% de las personas trabajadoras ocupadas por las MYPES (429,721) reciben un salario por el trabajo realizado, y el 47.4%, (405,370) no reciben un salario, es decir que se trata de personas por cuenta propia que laboran en negocios familiares ya sea a tiempo parcial o completo y finalmente encontramos que el 2.3% de las MYPE (19,641) se encuentran asignados a la categoría de eventuales por honorarios y otros.	
	Forma de administrar	Informal	Informal
	Genero del propietario	Predominio del sexo femenino en un 61.64%, y predomina el rango de edades de 41 a 50 años.	Predominio del sexo femenino en un 61.64%, y predomina el rango de edades de 41 a 50 años.
	Nivel de educación de los propietarios	Predomina el nivel secundario.	Presenta una mejor preparación académica, se identifica un 11.78% de mujeres con grado universitario.
	Naturaleza jurídica	El 93.70% son establecimientos de personas naturales, el 5.77% posee personería jurídica.	
	Calidad e innovación de los servicios	Se evidencia que las empresas (92.65% del total de las MYPES) no realizan actividades de mejora de los productos y o servicios que ofrecen.	
	Uso de tecnologías para sus servicios	El 76.14 de las MYPES, no utiliza tecnología en sus servicios, y los que la utilizan, reportan que en orden de prioridad son las siguientes: WhatsApp Redes sociales Correo electrónico Sitio web empresarial Aplicación para dispositivos móviles Sitio web de comercio electrónico (blog, OLX, páginas amarillas, etc.	

		El tipo de dispositivo electrónico más utilizado por las MYPES son: Teléfono inteligente Teléfono móvil básico Teléfono fijo Computadora de escritorio
MEDIO AMBIENTE DE LAS MYPES	Entidades regulatorias	Para el caso de las empresas legalizadas, las instituciones que regulan a las empresas de manera general, entre ellas el ministerio de hacienda, superintendencia de sociedades y empresas mercantiles, etc.
	Entidades de apoyo y asistencia técnica	CONAMYPE, FONDEPRO, CENTROMYPE, MINEC, FUNDAPYMES, INCAF, etc.
	Proveedores	El 53.3% de los proveedores son mayoristas, el 36.8% vendedores al detalle, el 4.8% productores directos, el 3.0% otro tipo de proveedores, el 1.2% los clientes proveen la materia prima, el 0.2% producen la materia prima, el 0.2% la recolectan de la naturaleza.
	Clientes	El 2.2% de los clientes son nacionales, el 0.2% en la región centroamericana (SICA), EL 0.2% en el mercado internacional, el 0.1 en Estados Unidos, 0.1% en el Estado municipalidades, el 0.03 a otras empresas.
	Entorno de las MYPES, en aspectos sociales y de inseguridad	El sector enfrenta problemas de inseguridad en los siguientes aspectos, según lo manifestaron el 89.95% de las empresas: Hurto Estafa Extorsión
ACTIVIDADES DE CONTROL FINANCIERO		
SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA	**CAPITAL DE TRABAJO**	
	Actividades de caja o banco	Los mecanismos para favorecer la liquidez operativa son: Factoraje operativo Leasing (arrendamiento o alquiler con opción de compra) Orden de Pago Irrevocable
	Inventarios	Excesivos costos fijos, elevado punto de equilibrio en ventas

		mal manejo de inventarios	
	Nivel de ventas mensuales	El 40.4% de las empresas registró ventas entre US$476.20 y US$1,000.00 El 28.5% registró ventas entre US$1,000.01 y US$2,000.00 el 13.95% registró ventas entre US$2,000.01 y US$3,000.00	El 50.7% de las empresas registró ventas entre US$10,109.96 y US$20,000.00 El 26.9% de las empresas registró ventas entre US$20,000.01 y US$40,000.00
	Ventas al extranjero	El 6.5% de las exportaciones totales son representativas de las microempresas (410 empresas)	el 6.2% de las exportaciones totales son representativas de las pequeñas empresas (610 empresas)
		El 96.87% de las empresas no exportan, sólo lo realizan el 2.74% utilizando los siguientes mecanismos, según el grado de utilización: Exportación a través de terceros (empresa exportadora), el 33.33% Exportación directa siguiendo los protocolos ordinarios, el 18.95% Exportación a través de encomiendas o viajeros, el 17.76% Personalmente cuando viaja por turismo al extranjero, el 9.35% Otros mecanismos alternativos, el 20.61%	
	Actividades de cuentas por cobrar	Deficiencias en créditos y cobranzas Las empresas de subsistencias reportan que entre un 25% a un 50% de sus ventas son al crédito Se recomienda por la ley de fomento y protección para la MYPE, sea de 30 días, pero presentan las siguientes políticas, en orden de aplicación: No vender al crédito CPC hasta 30 días CPC hasta 60 días CPC hasta 90 días Más de 90 días	
	Costo promedio mensual	El costo promedio mensual del total de oscila en un promedio de $482 a $5,140	El costo promedio mensual del total de oscila en un promedio de $9,752 a $79,453
	Actividades de cuentas por pagar	Las formas de pagos a los proveedores son: Al contado (lo realiza el 78.8% de las empresas) Al crédito (el 19.3%), según las políticas de proveedores.	

		Otra forma de pago (el 0.8%) Mala gestión financiera en endeudamiento y liquidez
	Flujo de capital de trabajo y capital de trabajo neto.	La mayoría de empresas realizan el registro de entradas y salidas de efectivo, aunque los resultados de ellos, no reflejan la realidad, dado que lo hacen de manera improvisada y sólo cuándo lo necesitan. No proyectan sus necesidades de efectivo. Manejan inventarios excesivos, perdidas del costo de oportunidad. Aplican primeras entradas, primeras salidas para establecer el costo del inventario. No poseen políticas de crédito. Poseen créditos bancarios. Financian el capital de trabajo con préstamos a largo plazo, a un plazo promedio de 3 años. El periodo de pago de sus deudas a corto plazo es de un mes. (Ramírez, Analí Hernández, Administración del capital de trabajo para microempresas en el municipio de San Vicente, departamento de San Vicente, período segundo semestre 2019)
	INVERSIÓN DE CORTO Y LARGO PLAZO	
	Actividades de inversión a corto plazo	Falta de dinero y capital. Sobre la cantidad de inversión en la empresa, destaca que el 57% de las MYPE encuestadas manifestó tener hasta US$1,000 invertidos; el 38% se ubicó en un rango entre US$1,000 a US$10,000 y solo un 5% tenía inversiones mayores a los US$10,000. Dato importante de esta información lo constituye el hecho que gran cantidad de MYPE requieren una relativa baja inversión, lo cual está fuertemente relacionado al hecho de que son actividades de subsistencia, de baja productividad y en consecuencia de bajos ingresos.
	Actividades de préstamos de corto plazo	9 de cada 10 empresas poseen deuda. 7 de cada 10 empresas tienen comprometidos el 20% de sus ventas diarias para el pago de deudas a terceros. 2 de cada 10 empresa el porcentaje alcanza hasta un 40% de sus ventas diarias para pagar sus deudas.
	Actividades de inversión a largo plazo	Falta de disponibilidad de dinero para realizar inversiones a largo plazo, la mayoría de las empresas sólo son de sobrevivencia.
	Actividades de préstamos de largo plazo	La mayoría de empresas no disponen de dinero, para sus proyectos a largo plazo, recurriendo en la mayoría de los casos a préstamos bancarios, con tasas de rendimiento altas, por desconocimiento de líneas de crédito y por no estar legalizadas.
	OBTENCIÓN DE FONDOS	

	Fuente de financiamiento de la inversión inicial de la empresa	El 67.5% (214,512 empresas) iniciaron sus operaciones con financiamiento propio. El 10.7% (34,004 empresas) de la banca privada. El 9.3% (29,555 empresas) con fuente de sus fondos a familiares y amistades. El 3.2% a través de un prestamista. El 2.8% a través del sistema FEDECRÉDITO El restante 6.7% mediante otros mecanismos tales como bancos y entidades financieras públicas, sistema cooperativo y bancos comunales, ONG y donaciones.	El 66.6% de las empresas iniciaron sus operaciones con financiamiento propio. El 18.4% a través de la banca comercial o privada. El 3.2% tuvieron como fuente de sus fondos a familiares y amigos. El 0.8% lo hizo a través de un prestamista. El 0.8% a través del sistema FEDECRÉDITO
	Fuente de financiamiento de actividades operativas de la empresa	Las empresas requieren de un apoyo de financiamiento a corto plazo, para cubrir sus costos operativos, por su característica de sobrevivencia, recurren a préstamos con familiares, a cooperativas o bancos en la mayoría de ocasiones con tasas de crédito elevadas, con garantías de pago o hipotecarios.	
	Acceso a fuentes de financiamiento	Proveen financiamiento de bancos comerciales, sistema FEDECRÉDITO, entidades financieras públicas y sistema cooperativo.	La mayor parte del financiamiento proviene de la banca comercial o privada.
		El 74.3% de las MYPES han contado con algún tipo de financiamiento y el 26.7% nunca ha recibido algún tipo de crédito azul. Las principales fuentes de financiamiento para las MYPES, son: Recursos propios el 67.45% Banca comercial o privada 10.66% (el acceso es mayor a medida que la empresa crece) Prestamos de familia o amistades 9.32% Prestamistas 3.17% Sistema FEDECRÉDITO 2.75%	

		Otros 2.07% Banco y entidades financieras públicas 1.48% Red de cooperativas FEDECACES0.74% Otras cooperativas 0.63% ONG´s 0.37% Fondos no reembolsables 0.22% PROCREDIT 0.22% Banco mundial0.17% Remesa familiar 0.14% Capital semilla de FONDEPRO 0.01% Capital semilla de CONAMYPE 0.004% El sector que presenta mayor acceso a financiamiento es el comercio, seguido por industrial, servicios, transporte, construcción, minas y canteras. El destino del crédito ha sido en su mayor parte para financiar deuda, el capital de trabajo, y en menor proporción para la adquisición de activos fijos, pagando tasas más altas las microempresas y a medida se formalizan y fortalecen van optando a tasas menores; pero es de destacar que los periodos de estos créditos superar el plazo de los 12 meses. Los créditos individuales suelen ser la forma más frecuente de financiamiento por el otorgamiento de montos más altos, aunque requieren de garantías más sólidas y de fiadores o codeudores, con tasa de interés nominal que oscilan entre el 21% al 35%. Un 30% aproximadamente de los créditos se vuelven morosos por razones como bajas ventas, robos, extorsiones, por cuotas altas, problemas familiares.
	Actividades de adquisición de patrimonio	Menos del 5% de las empresas son las que crecen, y son las únicas que generan utilidades netas suficientes como para adquirir nuevos activos o modernizarse.
	REGISTRO DE ACTIVIDADES FINANCIERAS	
	Registro de la información de las actividades financieras	El 56.52% no realiza ningún control de ingresos y gastos, el 43.3% (137,473 empresas) de las MYPES, registra sus actividades de control de ingresos y gastos. El 20.00% lo realiza en cuadernos de apuntes, el 15.60% tiene una contabilidad formal, el 7.66% declara el IVA (es decir que cuentan con contabilidad formal, siendo más representativo la pequeña empresa). Y la periodicidad más frecuente es la mensual. Sólo el 23.3% presenta registro de IVA; siendo la mayoría de las empresas pequeñas (63.10%) y en el sector servicios.

	Registro en identidades gubernamentales	Registro en CONAMYPE, para optar en a beneficios de servicios de capacitación, asesoría, comercialización; a otros programas de apoyo como capital semilla, trabajo con otras empresas bajo el esquema de asociativos.
	PLANEAMIENTO DE ACTIVIDADES FINANCIERAS	
	Planeación de las actividades financieras	Las MYPES carecen de planes alternativos o de contingencias, ausencia de presupuestos, y errores en previsiones informales.
	EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES FINANCIERAS	
	Evaluación de las actividades financieras	La mayoría de empresas de las MYPES, no registran sus actividades financieras y por consiguiente no pueden controlarlas.
	CONTROL Y MEJORA DE ACTIVIDADES FINANCIERAS	
	Control de las actividades financieras	Ineficientes controles internos y de gestión.
	Mejoras en las actividades financieras	Según el observatorio MYPE, el 30% de las PYMES para el año 2024, han intentado formalizarse, en actividades de registro de las actividades financieras, pago de IVA.
TOMA DE DECISIONES BASADO EN LOS INFORMES DEL SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA	Toma de decisiones en actividades financieras	Las empresas no toman sus decisiones financieras, en base a los resultados económicos, dado que no poseen la mayoría de las empresas registros, análisis de informes de las actividades financieras. del desempeño de los activos, el rendimiento patrimonial, del endeudamiento, de financiamiento y de efectivo entre otros importantes.

5.2 Análisis y determinación de oportunidades de mejora a las actividades financieras de las MYPES

Considerando la matriz de congruencia y los perfiles financieros de la micro y pequeña empresa, se realizará el análisis mediante un FODA, que permita establecerlas estrategias financieras que proporcionen los lineamientos para el diseño de gestión.

Tabla 8 Matriz FODA

FORTALEZAS
• Capacidad de adaptación ante las crisis, aún sin el apoyo gubernamental, El 5% de las MYPES, se evidencia que pueden llegar a ser una gran empresa y tener un promedio de vida de 20 años, generando empleos para lograr su sobrevivencia. **F1** • Representan el 99.7% del total de empresas salvadoreñas, según el BCR (317,795) con una representación mayor en las microempresas del 60.76% (193,092), con una mayor concentración en el área urbana del 93.77%, y siendo el sector comercio el de mayor actividad con un 51.56% (99,558). **F2** • El aporte de las MYPES al PIB representó para el año 2,017 el 35% del PIB (según el BCR), EL 99.3% del parque empresarial. **F3** • Generan el 67.6% del empleo total (MINEC) que ocupan un colectivo entre el 20% al 25% de la población económica activa, con mayor representatividad en las microempresas generando un 59.77% de los empleos, con un 55.62% de empleos del género femenino. **F4** • Contribuyen en la generación de aproximadamente 700 mil empleos directos. **F5** • El 93.7% son establecimientos de personas naturales. El 61.64% de las MYPES, su propietario es del sexo femenino, en un 48.2% en el rango de edades de 31 a 50 años, con educación superior, siendo más representativo en la pequeña empresa. **F6** • Presenta una participación en las actividades comerciales del 40% al 53%, (CEPAL, 1999), siendo de mayor participación los sectores de comercio, industria y servicios. **F7** • Innovación en el desarrollo de productos y servicios**. F8** • La calidad de sus productos o servicios, obtenida en algunos casos con las experiencias obtenidas en el maquilado para empresas nacionales que exportan. **F9** • Fortalecimiento en actividades de capital de trabajo en la caja o banco, con mecanismos para su liquidez a través del factoraje operativo, leasing (arrendamiento o alquiler con opción de compra) y orden de Pago Irrevocable. **F10** • En actividades de financiamiento, se identificó que el 57% de las MYPE manifestó tener hasta US$1,000 invertidos; el 38% se ubicó en un rango entre $1,000 a $10,000 y solo un 5% inversiones mayores a los $10,000, evidenciando que las MYPES requieren una relativa baja inversión y con una gran demanda de sus bienes y servicios. **F11** • El 74.3% de las MYPES han contado con algún tipo de financiamiento y el 26.7% nunca ha recibido algún tipo de crédito. Además, existen una gama de fuentes de financiamiento entre ellas: familiares, usureros, banca privada y estatal, red de cooperativas, ONG´s, y otros. Y el sector que mayor acceso a crédito es el de comercio. **F12** • Se evidencia que las empresas registran las actividades financieras, el 43.3% (137,473 empresas) de las MYPES registra sus actividades de control de ingresos y gastos. El 20.00% lo realiza en cuadernos de apuntes, el 15.60% tiene una contabilidad formal, el 7.66% declara el IVA (es decir que cuentan con contabilidad formal, siendo más representativo la pequeña empresa). Y la periodicidad más frecuente es la mensual. Sólo el 23.3% presenta registro de IVA; siendo la mayoría de las empresas pequeñas (63.10%) y en el sector servicios. se identifica que el 56.52% no realiza ningún control de ingresos y gastos, lo que implicaría una oportunidad de mejora para el sector en cuanto al registro de actividades. **F13**

OPORTUNIDADES

- Existe leyes que protegen y fomentan a la MYPE: Ley MYPE que desde el 2010 promueve un marco jurídico para el fomento, creación y desarrollo y que comenzó aplicarse desde el año 2,014; la Ley contra la usura de proteger los derechos de propiedad y de posesión de las personas y evitar las consecuencias jurídicas, económicas y patrimoniales derivadas de todas las prácticas usureras; legislación tributaria, mercantil, código de comercio. **O1**
- Las MYPE, individual o asociativa, llevarán su información financiera conforme a los principios contables, autorizados por el organismo competente del Estado que ejerza la vigilancia y a la naturaleza jurídica del negocio de que se trate. No serán de obligatorio cumplimiento las normas internacionales de información financiera para la Micro Empresa, pero deberán servir de referencia para formular los principios que les sean aplicables, atendiendo a las circunstancias financieras, a su capacidad organizativa y naturaleza. **O2.**
- Programas estatales de fortalecimiento permanente a las MYPES, para ayudar e incentivar su desarrollo y crecimiento, bajo el amparo del Art.115 de la Constitución de la Republica de El Salvador: entidades estatales, Organismos no gubernamentales, gremiales, educativas, que apoyan con cooperación económica financiera, asistencia técnicos, administrativos, entre éstas tenemos:
    - CONAMYPE; proporciona asistencia técnica individual, grupal y asociativa en áreas de administración, producción y comercialización.
    - FOES-FONDEPRO, cooperación económica internacional
    - CENTROMYPE
    - MINEC, apoyo en Innovación y Desarrollo Tecnológico (DIDT)
    - FUNDAPYMES; asesoramiento estratégico y administrativo para la empresa o negocio.
    - INCAF, instituciones de educación superior asesoramiento técnico
    - Con programas como: programa de garantía para la MYPE (PROGRAMYPE), programa de fomento a la microempresa (FOMMI), programa de desarrollo de proveedores (DPT), programa FIREMPRESA del banco de desarrollo BANDESAL, entre otros. **O3**.
- Existen procedimientos financieros establecidos en entidades de educación superior y abundante bibliografía asociada a las finanzas. **O4.**

DEBILIDADES

- El promedio de operación es de 5 años. **D1**
- Sólo el 50.3% de los trabajadores reciben salario por el trabajo realizado y un 47.4% no reciben un salario, es decir que se trata de personas trabajadoras por cuenta propia que laboran en negocios familiares ya sea a tiempo parcial o completo y finalmente encontramos que el 2.3% de las MYPE (19,641) se encuentran asignados a la categoría de eventuales por honorarios y otros. Es decir que el 49.7% no recibe prestaciones de ley. **D2.**

- Los propietarios de las MYPES del sexo masculino son una minoría, representan el 38.44% del total, aunque estos dueños están mejor preparados en términos de educación básica y superior que el sexo femenino. En términos generales el nivel de escolaridad predominantes en los dueños de las MYPES, se identifica en bachillerato, pero en la pequeña se estima que existe un 47.9% de los dueños posees estudios universitarios. **D3**
- Ausencia de administración formal, que impide la evaluación del desempeño técnico y económico, solo el 5.77% posee personería jurídica. **D4**
- Empresas sin beneficios e incentivos gubernamentales, en asistencia técnica, económica y legal; provocando que no realicen planes alternativos o de contingencias, ausencia de presupuestos. **D5**
- El 92.65% del total de las MYPES no realizan actividades de mejora de los productos y o servicios que ofrecen, presentan dificultad en generar economías de escala, que permitan su crecimiento. **D6**
- El 76.14 de las MYPES, no utiliza tecnología en sus servicios. **D7**
- Deficiencias en créditos y cobranzas. Las empresas de subsistencias reportan que entre un 25% a un 50% de sus ventas son al crédito, bajo las siguientes políticas: No vender al crédito, CPC hasta 30 días, CPC hasta 60 días, CPC hasta 90 días, Más de 90 días. Y Las formas de pagos a los proveedores son: Al contado (lo realiza el 78.8% de las empresas), Al crédito (el 19.3%), otra forma de pago (el 0.8%), generando poca capacidad de negociación, por falta de garantías (legal, calidad, de entrega, etc.) teniendo que endeudarse con préstamos familiares o bancarios a alta tasa de interés, generando iliquidez para sus operaciones. **D8**
- Excesivos costos fijos, por falta de mejora de sus procesos y desperdicios de recursos operativos, elevado punto de equilibrio en ventas, mal manejo de inventarios. Según, los resultados de la encuesta de CONAMYPE, entre un 40% a 50% representaron ventas entre $1,000 a $40,000; y los costos promedios de $482 a $79,453., evidenciándose que existen empresas que presenten pérdidas. Y sólo un aproximado del 6% de las empresas logran exportar sus productos. **D9.**
- La mayoría de las empresas presentan endeudamiento, 9 de cada 10 empresas poseen crédito. 7 de cada 10 empresas tienen comprometidos el 20% de sus ventas diarias para el pago de deudas a terceros. 2 de cada 10 empresa alcanza hasta un 40% de sus ventas diarias para pagar sus deudas. El destino del crédito ha sido en su mayor parte para financiar deuda, el capital de trabajo, y en menor proporción para la adquisición de activos fijos, pagando tasas más altas las microempresas y a medida se formalizan y fortalecen van optando a tasas menores; pero es de destacar que los periodos de estos créditos superar el plazo de los 12 meses. **D10**
- Un 30% aproximadamente de los créditos se vuelven morosos por razones como bajas ventas, robos, extorsiones, por cuotas altas, problemas familiares. **D11**
- Se requiere de registro en CONAMYPE, para optar en a beneficios de servicios de capacitación, asesoría, comercialización; a otros programas de apoyo como capital semilla, trabajo con otras empresas bajo el esquema de asociativos. **D12**
- Según “Hernández, Rivera, Analí” las MYPES presentan deficiencias en controles internos y de gestión, debido al mal registro de sus actividades financieras y falta de conocimiento de instrumentos de medición y control. **D13**

AMENAZAS
• No se excluye a la Micro Empresa del cumplimiento de las obligaciones contables que se establezcan en leyes gubernamentales, previa opinión favorable del Ministerio de Economía y CONAMYPE, el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría, determinará las normas aplicables a los organismos indicados anteriormente, para lo cual emitirá el Plan General de Contabilidad, y cuyas disposiciones serán de obligatorio cumplimiento para las MYPE, individual o asociativa. **A1** • Procesos legales por incumplimiento de pagos, la mayoría de los créditos de las MYPES son individuales, que requieren de garantías más sólidas y de fiadores o codeudores, con tasa de interés nominal que oscilan entre el 21% al 35%, un 30% aproximadamente de los créditos se vuelven morosos. **A2** • La globalización de los mercados, hace difícil la competencia en términos de calidad y precio. **A3** • Las empresas por no estar formalizadas, se enfrentan a riesgos financieros, como tasas elevadas de financiamiento, fraudes, incumplimiento de pagos, etc. **A4**

Tabla 9 Matriz de impacto cruzado: FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1, F2. Las MYPES presentan una capacidad de existencia con poco apoyo tanto gubernamental como de otras instituciones, se evidencia que pueden llegar a ser una gran empresa y tener un promedio de vida de 20 años, generando empleos para lograr su sobrevivencia, siendo el 99.7% del total de empresas salvadoreñas, según el BCR (317,795) con una representación mayor en las microempresas del 60.76% (193,092), con una mayor concentración en el área urbana del 93.77%, y siendo el sector comercio el de mayor actividad con un 51.56% (99,558).		**D1.** El promedio de operación es de 5 años
F3, F4, F5. El aporte de las MYPES al PIB representó para el año 2,017 el 35% del PIB (según el BCR), EL 99.3% del parque empresarial y generan el 67.6% del empleo total (MINEC), con mayor representatividad en las microempresas generando un 59.77% de los empleos, con un 55.62% de empleos del género femenino, y generando 700,000 empleos directos.		**D2.** Sólo el 50.3% de los trabajadores reciben salario por el trabajo realizado y un 47.4% no reciben un salario, es decir que se trata de personas trabajadoras por cuenta propia que laboran en negocios familiares ya sea a tiempo parcial o completo y finalmente encontramos que el 2.3% de las MYPE (19,641) se encuentran asignados a la categoría de eventuales por honorarios y otros

		recibe prestaciones de ley. Es decir que el 49.7% no recibe prestaciones de ley.
F6. El 93.7% son establecimientos de personas naturales. El 61.64% de las MYPES, su propietario es del sexo femenino, en un 48.2% en el rango de edades de 31 a 50 años, con educación superior, siendo más representativo en la pequeña empresa.		**D3.** Los propietarios de las MYPES del sexo masculino son una minoría, representan el 38.44% del total, aunque estos dueños están mejor preparados en términos de educación básica y superior que el sexo femenino. En términos generales el nivel de escolaridad predominantes en los dueños de las MYPES, se identifica en bachillerato, pero en la pequeña se estima que existe un 47.9% de los dueños posees estudios universitarios. **D4.** Ausencia de administración formal, que impide la evaluación del desempeño técnico y económico, solo el 5.77% posee personería jurídica.
F7. Presenta una participación en las actividades comerciales del 40% al 53%, (CEPAL, 1999), siendo de mayor participación los sectores de comercio, industria y servicios. **F8.** Innovación en el desarrollo de productos y servicios**.** **F9.** La calidad de sus productos o servicios, obtenida en algunos casos con las experiencias obtenidas en el maquilado para empresas nacionales que exportan.		**D5.** Empresas sin beneficios e incentivos gubernamentales, en asistencia técnica, económica y legal; provocando que no realicen planes alternativos o de contingencias, ausencia de presupuestos. **D6.** El 92.65% del total de las MYPES no realizan actividades de mejora de los productos y o servicios que ofrecen, presentan dificultad en generar economías de escala, que permitan su crecimiento. **D7.** El 76.14 de las MYPES, no utiliza tecnología en sus servicios.
F10. Fortalecimiento en actividades de capital de trabajo en la caja o banco, con mecanismos para su liquidez a través del factoraje operativo, leasing (arrendamiento o alquiler con opción de compra) y orden de Pago Irrevocable.		**D8.** Deficiencia en créditos y cobranzas. Las empresas de subsistencias reportan que entre un 25% a un 50% de sus ventas son al crédito, bajo las siguientes políticas: No vender al crédito, CPC hasta 30 días, CPC hasta 60 días, CPC hasta 90 días, Más de 90 días. Y Las formas de pagos a los proveedores son: Al contado (lo realiza el 78.8% de las empresas), Al crédito (el 19.3%), otra forma de pago (el 0.8%), generando poca capacidad de negociación, por falta de garantías (legal, calidad, de entrega, etc.) teniendo que endeudarse con préstamos familiares o bancarios a alta tasa de interés, generando iliquidez para sus operaciones. **D9.** Excesivos costos fijos, por falta de mejora de sus procesos y desperdicios de recursos operativos, elevado punto de equilibrio en ventas, mal manejo de inventarios. Según, los resultados de la encuesta de CONAMYPE, entre un 40% a 50% representaron ventas entre $1,000 a $40,000; y los costos promedios de $482 a $79,453., evidenciándose

		que existen empresas que presenten pérdidas. Y sólo un aproximado del 6% de las empresas logran exportar sus productos.
F11. En actividades de financiamiento, se identificó que el 57% de las MYPE manifestó tener hasta US$1,000 invertidos; el 38% se ubicó en un rango entre $1,000 a $10,000 y solo un 5% inversiones mayores a los $10,000, evidenciando que las MYPES requieren una relativa baja inversión y con una gran demanda de sus bienes y servicios. **F12.** El 74.3% de las MYPES han contado con algún tipo de financiamiento y el 26.7% nunca ha recibido algún tipo de crédito. Además, existen una gama de fuentes de financiamiento entre ellas: familiares, usureros, banca privada y estatal, red de cooperativas, ONG´s, y otros. Y el sector que mayor acceso a crédito es el de comercio.		**D10.** La mayoría de las empresas presentan endeudamiento, 9 de cada 10 empresas poseen crédito. 7 de cada 10 empresas tienen comprometidos el 20% de sus ventas diarias para el pago de deudas a terceros. 2 de cada 10 empresa alcanza hasta un 40% de sus ventas diarias para pagar sus deudas. El destino del crédito ha sido en su mayor parte para financiar deuda, el capital de trabajo, y en menor proporción para la adquisición de activos fijos, pagando tasas más altas las microempresas y a medida se formalizan y fortalecen van optando a tasas menores; pero es de destacar que los periodos de estos créditos superar el plazo de los 12 meses. **D11.** Un 30% aproximadamente de los créditos se vuelven morosos por razones como bajas ventas, robos, extorsiones, por cuotas altas, problemas familiares.
F13. Se evidencia que las empresas registran las actividades financieras, el 43.3% (137,473 empresas) de las MYPES registra sus actividades de control de ingresos y gastos. El 20.00% lo realiza en cuadernos de apuntes, el 15.60% tiene una contabilidad formal, el 7.66% declara el IVA (es decir que cuentan con contabilidad formal, siendo más representativo la pequeña empresa). Y la periodicidad más frecuente es la mensual. Sólo el 23.3% presenta registro de IVA; siendo la mayoría de las empresas pequeñas (63.10%) y en el sector servicios. se identifica que el 56.52% no realiza ningún control de ingresos y gastos, lo que implicaría una oportunidad de mejora para el sector en cuanto al registro de actividades.		**D12.** Se requiere de registro en CONAMYPE, para optar en a beneficios de servicios de capacitación, asesoría, comercialización; a otros programas de apoyo como capital semilla, trabajo con otras empresas bajo el esquema de asociativos. **D13. S**egún “Hernández, Rivera, Analí” las MYPES presentan deficiencias en controles internos y de gestión, debido al mal registro de sus actividades financieras y falta de conocimiento de instrumentos de medición y control.

Tabla 10 Matriz de impacto cruzado: AMENAZAS Y FORTALEZAS

AMENAZAS		FORTALEZAS
A1. No se excluye a la Micro Empresa del cumplimiento de las obligaciones contables que se establezcan en leyes gubernamentales, previa opinión favorable del Ministerio de Economía y CONAMYPE, el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría, determinará las normas aplicables a los organismos indicados anteriormente, para lo cual emitirá el Plan General de Contabilidad, y cuyas disposiciones serán de obligatorio cumplimiento para las MYPE, individual o asociativa		**F13.** Se evidencia que las empresas registran las actividades financieras, el 43.3% (137,473 empresas) de las MYPES registra sus actividades de control de ingresos y gastos. El 20.00% lo realiza en cuadernos de apuntes, el 15.60% tiene una contabilidad formal, el 7.66% declara el IVA (es decir que cuentan con contabilidad formal, siendo más representativo la pequeña empresa). Y la periodicidad más frecuente es la mensual. Sólo el 23.3% presenta registro de IVA; siendo la mayoría de las empresas pequeñas (63.10%) y en el sector servicios. se identifica que el 56.52% no realiza ningún control de ingresos y gastos, lo que implicaría una oportunidad de mejora para el sector en cuanto al registro de actividades.
A2. Procesos legales por incumplimiento de pagos, la mayoría de los créditos de las MYPES son individuales, que requieren de garantías más sólidas y de fiadores o codeudores, con tasa de interés nominal que oscilan entre el 21% al 35%, un 30% aproximadamente de los créditos se vuelven morosos.		**F1.** Capacidad de adaptación ante las crisis, aún sin el apoyo gubernamental, El 5% de las MYPES, se evidencia que pueden llegar a ser una gran empresa y tener un promedio de vida de 20 años, generando empleos para lograr su sobrevivencia.

Tabla 11 Matriz de impacto cruzado OPORTUNIDADES Y DEBILIDADES

OPORTUNIDADES		DEBILIDADES
O1. Existe leyes que protegen y fomentan a la MYPE: Ley MYPE que desde el 2010 promueve un marco jurídico para el fomento, creación y desarrollo y que comenzó aplicarse desde el año 2,014; la Ley contra la usura de proteger los derechos de propiedad y de posesión de las personas y evitar las consecuencias jurídicas, económicas y patrimoniales derivadas de todas las prácticas usureras; legislación tributaria, mercantil, código de comercio. **O2.** Las MYPE, individual o asociativa, llevarán su información financiera conforme a los principios contables, autorizados por el organismo competente del Estado que ejerza la vigilancia y a la naturaleza jurídica del negocio de que se trate. No serán de obligatorio cumplimiento las normas internacionales de		**D5.** Empresas sin beneficios e incentivos gubernamentales, en asistencia técnica, económica y legal; provocando que no realicen planes alternativos o de contingencias, ausencia de presupuestos. **D6.** El 92.65% del total de las MYPES no realizan actividades de mejora de los productos y o servicios que ofrecen, presentan dificultad en generar economías de escala, que permitan su crecimiento. **D7.** El 76.14 de las MYPES, no utiliza tecnología en sus servicios. **D12.** Se requiere de registro en CONAMYPE, para optar en a beneficios de servicios de capacitación, asesoría, comercialización; a otros programas de apoyo como capital semilla, trabajo con otras empresas bajo el esquema de asociativos.

información financiera para la Micro Empresa, pero deberán servir de referencia para formular los principios que les sean aplicables, atendiendo a las circunstancias financieras, a su capacidad organizativa y naturaleza. **O3**. Para el fortalecimiento de las MYPES, existen entidades estatales, Organismos no gubernamentales, gremiales, educativas, que apoyan con cooperación económica financiera, asistencia técnicos, administrativos, entre éstas tenemos: • CONAMYPE; proporciona asistencia técnica individual, grupal y asociativa en áreas de administración, producción y comercialización. • FOES-FONDEPRO, cooperación económica internacional • CENTROMYPE • MINEC, apoyo en Innovación y Desarrollo Tecnológico (DIDT) • FUNDAPYMES; asesoramiento estratégico y administrativo para la empresa o negocio. • INCAF, instituciones de educación superior asesoramiento técnico • FONDEPRO Con programas como: programa de garantía para la MYPE (PROGRAMYPE), programa de fomento a la microempresa (FOMMI), programa de desarrollo de proveedores (DPT), programa FIREMPRESA del banco de desarrollo BANDESAL, entre otros. **O4.** Existen procedimientos financieros establecidos en entidades de educación superior y abundante bibliografía asociada a las finanzas.		**D13.** Según "Hernández, Rivera, Analí" las MYPES presentan deficiencias en controles internos y de gestión, debido al mal registro de sus actividades financieras y falta de conocimiento de instrumentos de medición y control.

Tabla 12 Matriz de impacto DEBILIDADES Y AMENAZAS

AMENAZAS		DEBILIDADES
A3. La globalización de los mercados, hace difícil la competencia en términos de calidad y precio. **A4.** Las empresas por no estar formalizadas, se enfrentan a riesgos financieros, como tasas elevadas de financiamiento, fraudes, incumplimiento de pagos, etc.		**D1.** El promedio de operación es de 5 años. **D6.** El 92.65% del total de las MYPES no realizan actividades de mejora de los productos y o servicios que ofrecen, presentan dificultad en generar economías de escala, que permitan su crecimiento. **D7.** El 76.14 de las MYPES, no utiliza tecnología en sus servicios. **D13.** Según "Hernández, Rivera, Analí" las MYPES presentan deficiencias en controles internos y de gestión, debido al mal registro de sus actividades financieras y falta de conocimiento de instrumentos de medición y control.

Generación de estrategias para el diseño del sistema de gestión financiera, clasificadas en:

- Estrategias de crecimiento: Las estrategias de crecimiento derivadas del análisis FODA de la empresa son una combinación de las fortalezas y las oportunidades; esto significa que debe tomarse todo lo bueno que tiene el negocio para impulsar el alcance de los objetivos que ayuden a su crecimiento.
- Estrategias de defensa: Las estrategias FODA de defensa son una combinación de las amenazas y fortalezas de una empresa**.** Esto significa que deben usarse a favor del negocio los aspectos positivos que tengan para contrarrestar el lado negativo que gire en torno.
- Estrategias de adaptación: Las estrategias de adaptación combinan las debilidades de un negocio o marca con sus oportunidades. Esto quiere decir que, si se detecta una deficiencia interna que esté afectando el exterior de la empresa, es tiempo de realizar un cambio o adaptación para mejorar la situación.
- Estrategias de supervivencias: Las estrategias de supervivencia o retiro analizan los puntos más negativos que rodean a una empresa: sus debilidades y amenazas. Estos permiten conocer la situación actual del negocio y considerar las mejores decisiones que mantengan a flote las ventas o su estabilidad financiera.

Tabla 13 Tabla de Estrategias de Crecimiento: combinación de fortalezas y oportunidades

Estrategias de crecimiento: combinación de tus fortalezas y tus oportunidades
1. Documentar lo requerido en las actividades financieras por las instituciones gubernamentales, para poder optar a las prestaciones, beneficios e incentivos que permitan la eficiencia de los recursos operativos en términos de calidad y precio. **(F7,F8, F9, D5,D6 y D7)**
2. Diseñar un sistema de capital de trabajo que optimice los recursos operativos de la empresa. **(F10, D8 y D9)**
3. Diseñar un sistema de financiamiento a corto y largo plazo, que permita obtener los costos de interés crediticio más bajos, para el funcionamiento de la empresa. **(F11, F12, D10, y D11)**
4. Diseñar un sistema de indicadores de control y gestión financiera que permita la toma de decisiones efectivas y en el momento adecuado. **(F13, D12, y D13)**
Estrategias de defensa: combinación de las amenazas y fortalezas de una empresa.
5. Establecer mecanismos para el registro y auditorias de las actividades financieras que exige las instituciones y las requeridas para gestionar las finanzas. **(A1 y F13)**
6. Establecer mecanismos de flujo de efectivo que eviten el impago de préstamos. **(A2 y F1)**
Estrategias de adaptación: combinan las debilidades con sus oportunidades
7. Establecer una forma homologada para realizar las actividades financieras, basadas en las propuestas metodológicas, que proponen las instituciones estatales y reforzar con los procedimientos teóricos de las finanzas, que permita la evaluación y mejora para una eficaz toma de decisiones, en el momento oportuno; y se pueda replicar a cualquier empresa de las MYPES y sirva como mecanismos para su fortalecimiento. **(O1, O2, O3, O4, D5, D6, D7, D12 y D13)**
Estrategias de supervivencias: combina sus debilidades y amenazas.
8. Homologar sus actividades financieras, que permitan ser la base para sus actividades operativas, de previsión, de control y de financiamiento. **(A3, A4, D1, D6, D7 y D13)**

5.3 Relación hipótesis-estrategias-objetivos:

La validación de las hipótesis, se puede evidenciar con los resultados del FODA, y al mismo tiempo se plantea la orientación general que guiará el diseño de la propuesta y la relación entre hipótesis-estrategia-objetivos del estudio.

Tabla 14 Tabla de Relación de hipótesis-estrategias-objetivos

Preguntas a indagar	**Hipótesis**	**Estrategias**	**Objetivos**
		Estrategia General:	Objetivo General:
¿Cómo describen y miden las MYPES, las entidades gubernamentales, para su análisis y propuestas estratégicas? ¿Cuál es el contexto económico y cómo influye en la operatividad de las MYPES?	Las entidades gubernamentales, han definido la tipología del tamaño de empresas y sus variables que describen y miden el desempeño, tomando en cuenta lineamientos internacionales, para su comparación a nivel global. El desarrollo de la empresa, se ve afectado por los requerimientos económicos, resultados de desempeño de entidades públicas y privadas, correspondientes al tipo de empresa.	Establecer una forma homologada para realizar las actividades financieras, que permita la evaluación y mejora para una eficaz toma de decisiones, en el momento oportuno; y se pueda replicar a cualquier empresa de las MYPES y sirva como mecanismos para su fortalecimiento.	Diseñar una metodología sistemática de gestión financiera a las MYPES de El Salvador, que apoye a la toma de decisiones empresariales, con el propósito de fortalecer el desarrollo del sector.
		Estrategias Específicas:	**Objetivos Específicas:**
¿Qué requiere la empresa para ejecutar un sistema de gestión financiera?	Para aplicar un sistema de gestión financiera que sea efectivo, debe tomar en cuenta para su inicio, la línea base financiera de la empresa.	Homologar sus actividades financieras, que permitan ser la base para sus actividades operativas, de previsión, de control y de financiamiento.	Establecer los requerimientos o línea base para la sistematización de las actividades financieras
¿de qué forma puede estructurarse un sistema de gestión financiera para las MYPES?	Existen estructuras de sistemas de gestión financiera, definida por investigadores en el campo a nivel latinoamericano, que puede adaptarse al entorno salvadoreño.	Establecer mecanismos para el registro y auditorias de las actividades financieras que exige las instituciones y las requeridas para gestionar las finanzas.	Registrar de manera sistemática las actividades financieras de la empresa, para evaluar el desempeño financiero.

¿Qué medios o recursos se requieren para el diseño, implementación, ejecución, control y mejora del sistema de gestión financiera? ¿Cómo pueden las MYPES obtener los beneficios de un sistema de gestión financiera, para aumentar su competitividad?	La aplicación de un sistema de gestión financiera en una empresa, requiere de recursos financieros, para disponer en el momento oportunos los recursos de talento humano, materiales, equipo y tecnología en su desempeño. Pueden las MYPES, aplicar el sistema de gestión, mediante la vinculación de la academia con gremios, instituciones o empresas directamente.	Diseñar un sistema de capital de trabajo que optimice los recursos operativos de la empresa. Diseñar un sistema de financiamiento a corto y largo plazo, que permita obtener los costos de interés crediticio más bajos, para el funcionamiento de la empresa.	
¿De qué forma y con qué elementos puede medirse el desempeño parcial y total del sistema de gestión financiera?	Existen indicadores que permiten la valoración del desempeño de un sistema de gestión financiera.	Diseñar un sistema de indicadores de control y gestión financiera que permita la toma de decisiones efectivas y en el momento adecuado.	Establecer los mecanismos de evaluación y control de las actividades financieras y del sistema de gestión, para identificar y planear las oportunidades de mejora.
¿Cómo puede mantenerse actualizado el sistema de gestión financiera, con las necesidades de las MYPES en el entorno económico?	La actualización de un sistema de gestión, se puede realizar siguiendo la metodología propuesta en el enfoque de Deming de la mejora continua	Establecer una forma homologada para realizar las actividades financieras, basadas en las propuestas metodológicas, que proponen las instituciones estatales y reforzar con los procedimientos teóricos de las finanzas, que permita la evaluación y mejora para una eficaz toma de decisiones, en el momento oportuno; y se pueda replicar a cualquier empresa de las MYPES y sirva como mecanismos para su fortalecimiento.	Realizar las oportunidades de mejora al sistema de gestión financiera que han sido planificadas y darles el seguimiento respectivo para subsanar las necesidades de la empresa y las oportunidades que genera el sector y generar la mejora continua.

6. Conceptualización del Diseño

El sistema de gestión financiera para las micro y pequeñas empresas será creado para apoyar a la toma de decisiones, optimización de los recursos empresariales, mediante el registro, análisis, evaluación, control y mejora de la información de actividades financieras, mejorando su eficiencia y eficacia.

El diseño se basará en el modelo de gestión elaborado en la metodología de la investigación, que se utilizó para el análisis general de la información de la situación actual de las MYPES.

Es importante destacar que el sistema será aplicable a cualquier empresa que sea micro o pequeña, dado que las estrategias diseñadas han sido elaboradas a partir de un FODA representativo de las empresas de estos tamaños.

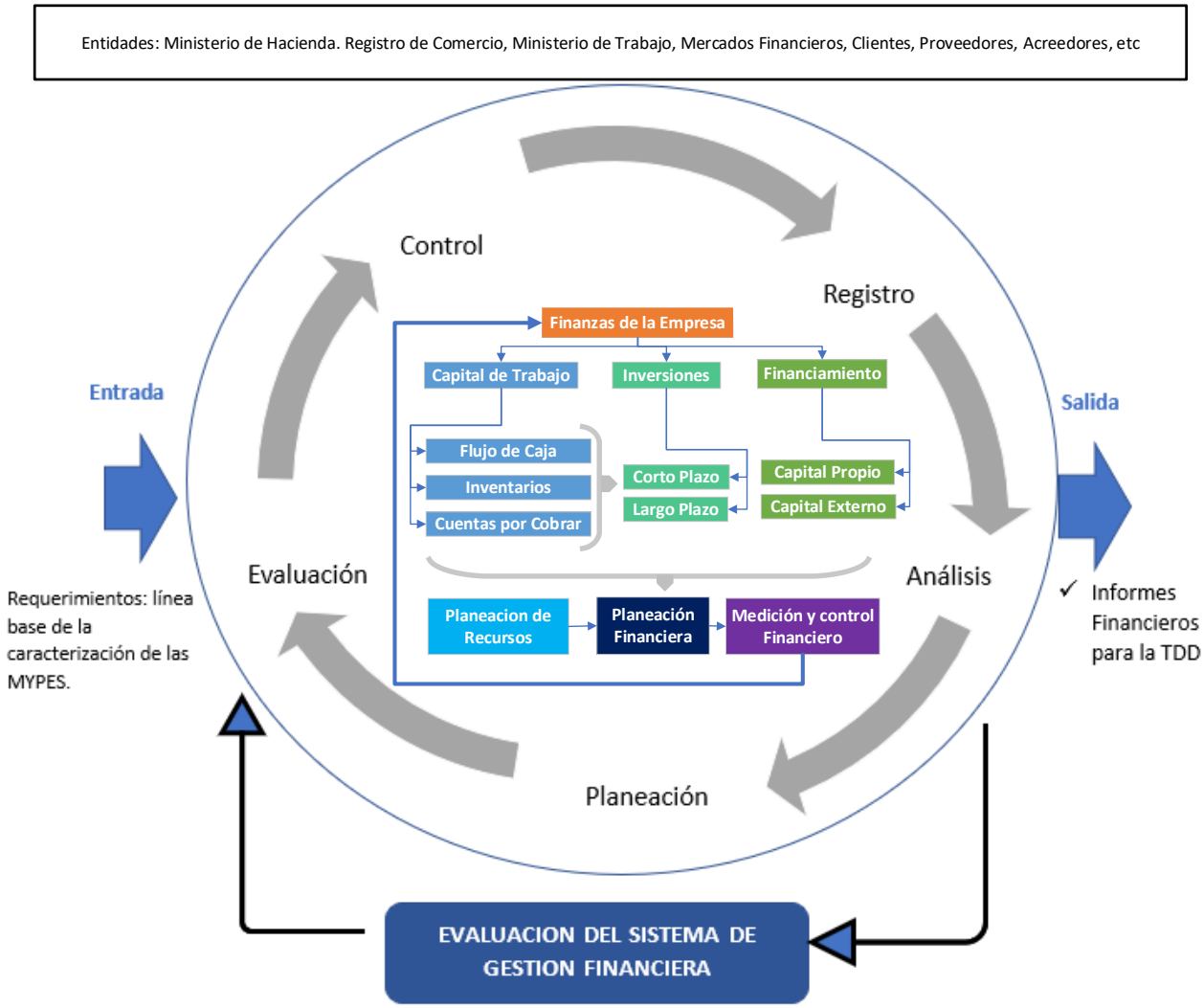
Estructura de la guía de procedimientos para la gestión financiera de las MYPES

El sistema de gestión, será diseñado mediante una guía de procedimientos estructurados en componentes basados en las variables de la conceptualización del diseño.

0. Gestión para el registro de los requerimientos financieros de la situación inicial o actual.
1. Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las actividades de capital de trabajo.
2. Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las actividades de inversión de corto y largo plazo.
3. Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las actividades de obtención de fondos.
4. Gestión de recursos.
5. Planeación de los estados financieros.
6. Medición y control financiero de la empresa.
7. Planificación de la implementación del sistema de gestión financiera.

Cada uno de los componentes del sistema representarán un proceso, que requiere del desarrollo de una serie de actividades relacionadas e integradas y organizadas en procedimientos; los resultados obtenidos en las diferentes actividades permitirán medir la eficiencia y eficacia del desempeño del proceso y del sistema

Figura 14 Modelo del sistema de gestión financiera para las MYPES



Fuente: Elaboración propia

Los componentes se diseñarán considerando los siguientes enfoques transversales: sistémico, de gestión por proceso, y el de la mejora continua, para el cumplimiento de los siguientes elementos en una empresa:

- Medición, análisis y mejora de la gestión de actividades financieras; evaluando las actividades financieras, comparando las estadísticas históricas con estándares del mercado de manera parcial y el desempeño financiero total de la empresa, definiendo variaciones periódicas para futuras tomas de decisiones económicas.

- Planeamiento estratégico; elaboración de una planificación financiera, sobre la base de un análisis interno y externo de la empresa, establecimiento de estrategias, objetivos y metas, para alcanzar el objetivo de maximización de la riqueza.

6.1 Características de La guía de procedimientos para un sistema de gestión financiera:

- Replicable; la guía de procedimientos podrá ser implementada por cualquier empresa que forme parte de las MYPES, describirá la forma de ¿Cómo deben de realizar las actividades? a través de procedimientos.
- Entendible; la guía será descrita de tal forma que pueda ser entendible a través de diversas formas, como la escritura, imágenes o ejemplos didácticos.
- Flexible; el modelo podrá desarrollarse de forma manual o podrá ser de apoyo para el uso de tecnologías de la comunicación, es decir que puede acoplarse a las disponibilidades de la empresa.
- Ágil y flexible los resultados de los componentes deben ser rápidos, oportunos y precisos, para la toma de decisiones.

6.2 Beneficios del sistema de gestión para la empresa:

La aplicación de la guía de procedimientos, se espera contribuya al fortalecimiento de las empresas a través de:

- Maximizar los ingresos de las empresas en el corto y largo plazo, al considerar algunos factores relevantes en las tomas de decisiones futuras.
- Aumentar el valor de la empresa en el mercado, incrementando el rendimiento económico y las ganancias para los dueños.
- Identificar las necesidades de capital requerido para las actividades operacionales a corto y largo plazo; que garanticen el funcionamiento de la empresa y la competitividad en el mercado.
- Facilitar el cumplimiento de los requerimientos exigidos por los proveedores de capital, para obtener el fondeo necesario para el desarrollo y el crecimiento de la empresa.
- Identificar los proyectos o actividades empresariales que generan o pueden generar mayor rendimiento, mediante un portafolio de proyectos.

- Asegurar el efectivo necesario, mediante la determinación de un flujo de capital que identifique el efectivo requerido a corto plazo y el grado de solvencia de la empresa, para definir el grado de inversión a largo plazo.
- Maximizar la eficiencia operativa, al determinar el costo de los bienes o servicios de las MYPES, e identificando cuales de los factores productivos inciden más en su establecimiento.

Beneficios indirectos de la aplicación del sistema de gestión para la empresa:

- Mejora de la eficiencia, efectividad y productividad de las actividades financieras con la optimización de los recursos al registrar, medir y mejorar los resultados.

Requerimientos para la aplicación de la guía de procedimientos:

- La empresa debe evaluar primero el cumplimiento de las actividades que requiere el sistema de gestión, estableciendo la línea base o punto de partida, y las actividades a desarrollar.
- las actividades contables:
  1. Balance general o de situación.
  2. Cuenta de resultados del ejercicio contable.
  3. Estado de cambios en el patrimonio neto.
  4. Estado de flujo de efectivo.
  5. Las notas respectivas a los estados financieros.
- Los recursos disponibles para realizar las actividades, tales como:
  - Recurso humano o talento humano.
  - Los recursos tecnológicos, a utilizar para el registro, procesamiento y comunicación de la información.
  - Materiales y equipos utilizados para realizar las actividades financieras.
  - Infraestructura, y otros que utilice.

6.3 Alcance del diseño de la guía de procedimientos para una gestión financiera:

- El sistema de gestión presentado a través de una guía, es aplicable sólo a la MYPES, que tiene la idea de operar o está funcionando; Para las primeras, que estén interesadas en legalizarse, pueden ver el anexo 2, que describe el procedimiento según CONAMYPE.

- El diseño no aborda la contabilidad general, sólo el desarrollo de las actividades financieras integradas en componentes del sistema.
- Para su aplicabilidad se diseñará una serie de procedimientos que explican el cómo ejecutar su trabajo y con ejemplos didácticos cuándo se requieran.

6.4 Productos financieros esperados al aplicar la guía de procedimientos de un sistema de gestión:

- El registro de la base financiera.
- Resultado de las cuentas mayores de la empresa.
- Determinación del efectivo óptimo de la empresa
- Determinación de cuentas por cobrar.
- Determinación de la cantidad de inventario óptimo.
- Determinación de cuentas por cobrar.
- Determinación del capital de trabajo neto.
- Determinación de mecanismos de inversión del efectivo.
- Determinación de mecanismos de obtención de fondos de inversión.
- Determinación de mecanismos de factoraje.
- Proyección de Ventas.
- Determinación del costo unitario de los bienes o servicios.
- Establecimiento del punto de equilibrio en ventas y unidades.
- Grafica de Punto de equilibrio en ventas y unidades.
- Indicadores de la información financiera: liquidez, endeudamiento, rentabilidad, de eficiencia, etc.
- Análisis Horizontal de los Estados Financieros.
- Informes del análisis financiero de la empresa.
- Planificación de estados financieros o estados proforma.
- Determinación de los costos de inversión inicial y de operación de un proyecto.
- Determinación de la depreciación cargada a las actividades financieras.
- Determinación de los costos de implementación de un proyecto.

7. Guía de propuesta de Procedimientos para una Gestión Financiera de una Micro y pequeña Empresa en El Salvador.

7.1 Descripción de la Guía Metodológica del Sistema de Gestión Financiera

El modelo de gestión de financiero se describe a través de una guía, estructurada en procesos que representan los componentes del sistema:

0. Gestión para el registro de los requerimientos financieros de la situación inicial o actual.
1. Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las actividades de capital de trabajo.
2. Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las actividades de inversión de corto y largo plazo.
3. Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las actividades de obtención de fondos.
4. Gestión de recursos.
5. Planeación de los estados financieros.
6. Medición y control financiero de la empresa.
7. Planificación de la implementación del sistema de gestión financiera.

Cada uno de los procesos financieros, se describen mediante una serie de procedimientos, los cuales son instrumentos que generan productos financieros y consumen recursos para la aplicación.

Los procesos financieros desarrollados en la guía se estructuran de la siguiente forma:

1. Caracterización del proceso del componente financiero.
2. Descripción de los procedimientos.
3. Ejemplificación didáctica.

La caracterización del proceso contiene la siguiente información:

- Nombre del componente
- Responsable
- Objetivo
- Alcance
- Versión
- N° de paginas

- Proveedor de la información
- Entrada o requerimiento de información
- Nombre de los procedimientos
- Salidas o productos financieros
- Usuarios de los productos financieros
- Código asignado a los procedimientos

Los procedimientos han sido codificados para una mayor accesibilidad y control de los procedimientos; la codificación segmenta 4 partes, que se visualizan de la siguiente forma:

Parte 1- Parte 2- Parte 3- Parte 4

ejemplo: PR-REQ-1-01

En este ejemplo se debe entender lo siguiente:

PR: procedimiento

REQ: identifica el nombre del componente descrito:

Código de los componentes

Componente 0: REQ, identifica el nombre del capital de requerimientos de entrada

Componente 1: CT: identifica el nombre del componente de: capital de trabajo.

Componente 2: ICLP: identifica el nombre del componente de: inversión de corto y largo plazo.

Componente 3: OF: identifica el nombre del componente de: obtención de fondos.

Componente 4: PEF: identifica el nombre del componente de: planeación de los estados financieros.

Componente 5: MYC: identifica el nombre del componente de: medición y control financiero de la empresa.

Componente 06: GR: identifica el nombre del componente de: gestión de recursos.

Componente 07: PIP: identifica el nombre del componente de: planificación de la implementación de la propuesta

1: el número asignado al componente

01: número del procedimiento asignado.

La descripción del procedimiento contiene la siguiente información:

- Nombre del procedimiento
- Responsable
- Fecha de elaboración
- Código del procedimiento
- Versión
- Objetivo del procedimiento
- Alcance del procedimiento
- Uso de los productos del procedimiento
- Referencias del procedimiento
- Descripción del procedimiento
- Ejemplos de la aplicación

La ejemplificación didáctica se presentará sólo en los procedimientos que lo requieran, para su entendimiento.

Codificación de la guía de procedimientos del sistema de gestión financiera para las MYPES:

LISTADO DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTION FINANCIERO		
COMPONENTE	**PROCEDIMIENTO**	**CODIGO**
0. Gestión para el registro de los requerimientos financieros de la situación inicial o actual.	0.1 Registro del balance general o estado de la situación financiera	PR-REQ-0-01
	0.2 Registro del estado de resultados del ejercicio contable actual.	PR-REQ-0-02
	0.3 Registro del estado de cambios en el patrimonio neto actual.	PR-REQ-0-03
	0.4 Registro del estado de flujo de efectivo actual.	PR-REQ-0-04
	0.5 Registro de las notas respectivas a los estados financieros actual.	PR-REQ-0-05
1. Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las	1.1 Caja y bancos, valores negociables.	PR-CT-1-01
	1.2 Inventarios.	PR-CT-1-02
	1.3 Nivel de ventas mensuales.	PR-CT-1-03
	1.4 Cuentas por cobrar	PR-CT-1-04
	1.5 Cuentas por pagar y otros pasivos a corto plazo	PR-CT-1-05
	1.6 Capital de trabajo neto	PR-CT-1-06

actividades de capital de trabajo.		
2. Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las actividades de inversión de corto y largo plazo	2.1 Inversión a corto plazo	PR-ICLP-2-01
	2.2 Factoraje	PR-ICLP-2-02
	2.3 Inversión a largo plazo	PR-ICLP-2-03
3. Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las actividades de obtención de fondos	3.1 Establecimiento de fuente de financiamiento de la inversión inicial de la empresa	PR-AOF-3-01
	3.2 Obtención de préstamo a largo plazo	PR-AOF-3-02
	3.3 Obtención de fondos por préstamos a corto plazo	PR-AOF-3-03
4. Gestión de recursos.	4.1 Presupuesto de Mano de Obra Directa.	PR-GR-4-01
	4.2 Planificación de Materia Prima.	PR-GR-4-02
	4.3 Planificación de Inventario.	PR-GR-4-03
	4.4 Presupuesto de Compras.	PR-GR-4-04
	4.5 Presupuesto de Costos indirectos de fabricación.	PR-GR-4-05
	4.6 Punto de Equilibrio Operativo en Ventas y Unidades	PR-GR-4-06
5. Planeación de los estados financieros	5.1 Proyección de las ventas	PR-PEF-5-01
	5.2 Estado de resultados proforma.	PR-PEF-5-02
	5.3 Presupuesto de caja.	PR-PEF-5-03
	5.4 Balance general proforma.	PR-PEF-5-04
	5.5 Notas a los estados financieros pro forma.	PR-PEF-5-05
6. Medición y control financiero de la empresa.	6.1 Análisis Horizontal de los estados financieros actuales y proforma.	PR-MYC-6-01
	6.2 Medición de indicadores financieros proforma	PR-MYC-6-02
	6.3 Análisis financiero a los estados financieros actuales.	PR-MYC-6-03
	6.4 Análisis de las desviaciones de los indicadores financieros actuales con los pro forma.	PR-MYC-6-04
	6.5 Toma de decisiones con relación a las variaciones	PR-MYC-6-05
7. Planificación de la Implementación del	7.1 Establecimiento del plan de la implementación de la propuesta	PR-PIP-7-01
	7.2 Establecimiento del costo de depreciación por procedimiento	PR-PIP-7-02

sistema de gestión financiera.	7.3 Establecimiento del costo y tiempo de implementación de la propuesta del sistema de gestión financiera.	PR-PIP-7-03

Procedimiento de evaluación previa a la mejora de las actividades financieras de la MIPE.

Para establecer la línea base de las actividades financieras, la empresa debe de seguir los siguientes pasos:

1. Contestar el siguiente check list, para determinar qué actividades realiza y cuales requiere desarrollar, marcando con una x, si realiza la actividad financiera.

N°	Actividades financieras para obtener productos o cuentas financieras	¿la realiza?		Importancia de realizarla
		Si	No	
1	Balance general o de situación.			Sugerida por la NIIF para las PYMES.
2	Cuenta de resultados del ejercicio contable.			Sugerida por la NIIF para las PYMES.
3	Estado de cambios en el patrimonio neto.			Sugerida por la NIIF para las PYMES.
4	Estado de flujo de efectivo.			Sugerida por la NIIF para las PYMES.
5	Las notas respectivas a los estados financieros.			Sugerida por la NIIF para las PYMES.
6	Caja, banco y valores negociables.			Cuenta activa del balance general.
7	Inventarios.			Cuenta activa del balance general.
8	Nivel de ventas mensuales netas.			Cuenta de ingreso del estado de resultados.
9	Cuentas por cobrar.			Cuenta activa del balance general.
10	Cuentas por pagar y otros pasivos a corto plazo.			Cuenta pasiva del balance general.
11	Capital de trabajo neto.			Cuenta resultado de efectivo para las actividades operacionales a corto plazo, definida mediante cuentas del balance general.
12	Inversión a corto plazo.			Cuenta activa del balance general.
13	Factoraje			Minimizar tiempo de cobro.
14	Inversión a largo plazo.			Cuenta activa del balance general.
15	Establecimiento de fuente de financiamiento de la inversión inicial de la empresa.			Definir la fuente de financiamiento que presente menor costo de capital para la adquisición del efectivo a invertir a LP.
16	Préstamos a largo plazo			Cuenta pasiva del balance general.
17	Préstamos de corto plazo.			Cuenta pasiva del balance general.
18	Establecimiento de fuente de financiamiento de actividades operativas de la empresa.			Definir la fuente de financiamiento que presente menor costo de capital para la adquisición del efectivo a invertir a CP.

19	Adquisición de financiamiento.			Definir cómo seleccionar las fuentes de financiamiento a CP Y LP.
20	Adquisición de patrimonio.			Cuenta de capital del balance general.
21	Proyección de las ventas			Estado financiero pronosticados para el futuro para la toma de decisiones.
22	Balance general o de situación proforma.			Estado financiero pronosticados para el futuro para la toma de decisiones.
23	Cuenta de resultados del ejercicio contable proforma.			Estado financiero pronosticados para el futuro para la toma de decisiones.
24	Estado de flujo de efectivo proforma.			Estado financiero pronosticados para el futuro para la toma de decisiones.
25	Medición de indicadores financieros proforma.			Pronóstico de resultados de indicadores financieros para la toma de decisiones
27	Análisis horizontal de los estados financieros actuales.			Comparar los resultados de los estados financieros actuales con los de años anteriores para definir su desempeño.
28	Análisis financiero a los estados financieros actuales.			Comparar los resultados de los estados financieros actuales con los estándares de la industria para definir el desempeño de la empresa con la competencia.
29	Análisis de las desviaciones de los indicadores financieros actuales con los proforma.			Comparar los resultados de los estados financieros actuales con los proforma para definir el desempeño de la empresa con relaciones a sus proyecciones.
30	Toma de decisiones con relación a las variaciones.			Definir la forma para tomar decisiones económicas de la empresa.
31	Materia prima.			Definir la cantidad de dinero desembolsada en este recurso, para determinar el costo unitario del bien o servicio.
32	Mano de Obra directa.			Definir la cantidad de dinero desembolsada en este recurso, para determinar el costo unitario del bien o servicio.
33	Gastos indirectos de fabricación o de servicio			Definir la cantidad de dinero desembolsada en este recurso, para determinar el costo unitario del bien o servicio.
34	Compras futuras			Definir la cantidad de dinero desembolsada en este recurso, para determinar el costo unitario del bien o servicio.
35	Costo del bien o servicio.			Definir la forma de como calcular el costo unitario del producto.

36	Elaboración del punto de equilibrio en ventas.			Definir la cantidad de ventas necesarias para que la empresa no presente pérdidas financieras.
37	Elaboración del punto de equilibrio en unidades.			Definir la cantidad de unidades o servicios necesarias de realizar para que la empresa no presente pérdidas financieras.

2. Determinar el grado de cumplimiento, considerando la siguiente formula:

$$grado\ de\ cumplimiento\ del\ sistema\ de\ gestión = \frac{actividades\ realizadas}{total\ de\ actividades\ requeridas} * 100\%$$

Ejemplo: si al contestar el check list (lista de chequeo), la empresa realiza únicamente los procedimientos de los 5 estados financieros que recomienda las NIIF para las PYMES, el resultado sería el siguiente:

$$grado\ de\ cumplimiento\ del\ SGF\ para\ la\ MIPE = \frac{5}{37} * 100\% = 13.51\%$$

3. Determinación de las actividades a desarrollar para mejorar la eficiencia de la gestión financiera. Se recomienda que las actividades que cumple, las revise y actualice siguiendo la estructura de la guía, para un mejor ordenamiento de la información.
   Las actividades requeridas, debe identificarlas en el siguiente formato, marcando con una x, para seguir la codificación planteada.

LISTADO DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTION FINANCIERO			**¿Las realiza?**	
COMPONENTE	**PROCEDIMIENTO**	**CODIGO**	**Si**	**No**
0. Gestión para el registro de los requerimientos financieros de la situación inicial o actual.	0.1 Registro del balance general o estado de la situación financiera	PR-REQ-0-01		
	0.2 Registro del estado de resultados del ejercicio contable actual.	PR-REQ-0-02		
	0.3 Registro del estado de cambios en el patrimonio neto actual.	PR-REQ-0-03		
	0.4 Registro del estado de flujo de efectivo actual.	PR-REQ-0-04		
	0.5 Registro de las notas respectivas a los estados financieros actuales.	PR-REQ-0-05		
1. Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las actividades de capital de trabajo.	1.1 Caja y bancos, valores negociables	PR-CT-1-01		
	1.2 Inventarios	PR-CT-1-02		
	1.3 Nivel de ventas mensuales	PR-CT-1-03		
	1.4 Cuentas por cobrar	PR-CT-1-04		
	1.5 Cuentas por pagar y otros pasivos a corto plazo	PR-CT-1-05		
	1.6 Capital de trabajo neto	PR-CT-1-06		

2. Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las actividades de inversión de corto y largo plazo	2.1 Inversión a corto plazo	PR-ICLP-2-01		
	2.2 Factoraje	PR-ICLP-2-02		
	2.3 Inversión a largo plazo	PR-ICLP-2-03		
3. Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las actividades de obtención de fondos	3.1 Establecimiento de fuente de financiamiento de la inversión inicial de la empresa	PR-AOF-3-01		
	3.2 Obtención de préstamo a largo plazo	PR-AOF-3-02		
	3.3 Obtención de fondos por préstamos a corto plazo	PR-AOF-3-03		
4. Gestión de recursos.	4.1 Presupuesto de Mano de Obra Directa.	PR-GR-4-01		
	4.2 Planificación de Materia Prima.	PR-GR-4-02		
	4.3 Planificación de Inventario.	PR-GR-4-03		
	4.4 Presupuesto de Compras.	PR-GR-4-04		
	4.5 Presupuesto de Costos indirectos de fabricación.	PR-GR-4-05		
	4.6 Punto de Equilibrio Operativo en Ventas y Unidades	PR-GR-4-06		
5. Planeación de los estados financieros	5.1 Proyección de las ventas	PR-PEF-5-01		
	5.2 Estado de resultados proforma.	PR-PEF-5-02		
	5.3 Presupuesto de caja.	PR-PEF-5-03		
	5.4 Balance general proforma.	PR-PEF-5-04		
	5.5 Notas a los estados financieros pro forma.	PR-PEF-5-05		
6. Medición y control financiero de la empresa.	6.1 Análisis Horizontal de los estados financieros actuales y proforma.	PR-MYC-6-01		
	6.2 Medición de indicadores financieros proforma	PR-MYC-6-02		
	6.3 Análisis financiero a los estados financieros actuales.	PR-MYC-6-03		
	6.4 Análisis de las desviaciones de los indicadores financieros actuales con los pro forma.	PR-MYC-6-04		

	6.5 Toma de decisiones con relación a las variaciones	PR-MYC-6-05		
7. Planificación de la Implementación del sistema de gestión financiera.	7.1 Establecimiento del plan de la implementación de la propuesta	PR-PIP-7-01		
	7.2 Establecimiento del costo de depreciación por procedimiento	PR-PIP-7-02		
	7.3 Establecimiento del costo y tiempo de implementación de la propuesta del sistema de gestión financiera.	PR-PIP-7-03		

4. Desarrolle las actividades requeridas siguiendo los procedimientos descritos en la guía siguiente:

Caracterización del componente 0:			
Nombre del componente 1: **Gestión para el registro de los requerimientos financieros de la situación inicial o actual.**			Pág. 1/2
Responsable: encargado del registro de las actividades financieras			Versión: 1
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de modificación:	
Objetivo: Es proporcionar a los dueños, proveedores, acreedores y reguladores de la empresa, información útil, relevante en el momento indicado sobre las actividades contables, situación financiera, como rendimientos, valor de la empresa, endeudamientos, etc., para la toma de decisiones financieras			
Alcance: la cuantificación de las cuentas contables mayores, presentación de la información en los estados financieros según lo establece las NIIF, y notas aclaratorias de los estados para su entendimiento.			

PROVEEDOR	ENTRADA	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO DE:					SALIDA	USUARIO	CÓDIGO
		REGISTRO	ANALISIS	PLANEACION	EVALUACION	CONTROL			
Unidad contable o encargado de la contabilidad general.	Las cuentas contables periódicas de activos, pasivos y de capital.	0.1 Registro del balance general o de situación actual.					El balance de las cuentas totales de activos, pasivos y capital.	Unidad o encargado de las finanzas. Tomadores de decisiones económicas.	PR-REQ-0-01
Unidad contable o encargado de la contabilidad general.	Las cuentas de ingresos y egresos periódicos.	0.2 Registro de la cuenta de resultados del ejercicio contable actual.					La cuenta total del resultado del ejercicio contable, que define la ganancia o pérdida neta.	Unidad o encargado de las finanzas. Tomadores de decisiones económicas.	PR-REQ-0-02
Unidad contable o encargado	Las cuentas de compra y venta de	0.3 Registro del estado de cambios					Variaciones en el cambio de patrimonio	Unidad o encargado	PR-REQ-0-03

de la contabilidad general.	patrimonios de la empresa.	en el patrimonio neto actual.					de la empresa.	de las finanzas. Tomadores de decisiones económicas.	
0Unidad contable o encargado de la contabilidad general.	Las cuentas de entrada y salida de caja, de operaciones y de inversiones a largo plazo.	0.4 Registro del estado de flujo de efectivo actual.					Las cuentas de efectivo utilizado en: caja o banco, en operaciones periódicas, y el invertido en proyectos de largo plazo.	Unidad o encargado de las finanzas. Tomadores de decisiones económicas.	PR-REQ-0-04
Unidad contable o encargado de la contabilidad general.	Las notas aclaratorias de los estados financieros. Políticas contables, métodos de estimaciones futuras.	0.5 Registro de las notas respectivas a los estados financieros actuales.					Las observaciones contables, realizadas a los diferentes estados financieros.	Unidad o encargado de las finanzas. Tomadores de decisiones económicas.	PR-REQ-0-05

INDICADOR DE EFECTIVIDAD:

$Efectividad = \frac{actividades\ realizadas}{total\ de\ actividades\ requeridas} * 100\%$	Parámetros
	100% : **excelente**
	Menor al 100: **necesita mejora**

Elaborado por: encargado de las finanzas	Revisado por: representante de las autoridades de la empresa	Aprobado por: representante de las autoridades de la empresa

DECLARACIÓN DE CAMBIOS:

Fecha de medicación:	Descripción del cambio realizado:	Responsable del cambio:

RECURSOS UTILIZADOS:

Documentar la cantidad de recursos consumibles en la realización de los procedimientos que conforman el proceso, para definir el costo de ejecución de las actividades.

Personal	Cantidades de horas utilizadas en los procedimientos	
Materiales e insumos	Cantidades de unidades físicas de materiales e insumos utilizadas	
Equipo y mobiliario	Cantidades de horas de equipo y mobiliario utilizado o depreciado en los procedimientos	
Presupuesto asignado	Cantidades de dinero previsto o pronosticado para la ejecución de los procedimientos.	
Costos de los procedimientos	Cantidades de dinero ejecutado o desembolsado para la ejecución de los procedimientos.	
Eficiencia en términos económicos	$Efectividad = \frac{dinero\ utilizado}{dinero\ previsto} * 100\%$	Parámetro Menor a 100% **es bueno y eficiente** Mayor a 100% **es malo e ineficiente**

Nombre del procedimiento: Registro del balance general o estado de la situación financiera	**Código:** PR-REQ-0-01
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa	
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento:

Presentar la información financiera de la empresa en términos monetarios de los activos, pasivos y patrimonio establecidos a una fecha específica (al final del periodo sobre el que se informa) de forma manual o mecanizada, a personas encargadas de la toma de decisiones sobre la liquidez, capital de trabajo, participaciones de las fuentes de efectivo, rendimientos sobre la inversión.

Alcance del procedimiento:

La información en un balance general, podrá presentarse considerando:

1. La fórmula de Activo-Pasivo= Patrimonio.

ENCABEZADO
ACTIVOS **ACTIVOS CORRIENTES** **ACTIVOS NO CORRIENTES** **OTROS ACTIVOS**
- PASIVOS **PASIVOS CORRIENTES** **PASIVOS NO CORRIENTES**
=PATRIMONIO **CAPITAL SOCIAL** **UTILIDADES RETENIDAS,** **UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR Y** **RESERVA LEGAL.**

2. La fórmula de Activo=Pasivo+ Patrimonio.

ENCABEZADO	
ACTIVOS	**PARTICIPACIONES**
ACTIVOS CORRIENTES • **DISPONBLES** • **REALIZABLES**	**PASIVOS CORRIENTES**
ACTIVOS NO CORRIENTES • **FIJOS TANGIBLES** • **FIJOS INTANGIBLES**	**PASIVOS NO CORRIENTES**
OTROS ACTIVOS	**DIFERIDOS**
	PATRIMONIO • **CAPITAL SOCIAL** • **UTILIDADES RETENIDAS,** • **UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR Y** • **RESERVA LEGAL.**
TOTAL ACTIVOS	**TOTAL PARTICIPACIONES**

Usos de los productos del procedimiento:

- Permite conocer la situación financiera de la empresa.
- Saber los montos que tiene de deuda.
- Saber cuánto dinero le deben y las deudas malas o incobrables.
- Conocer la cantidad de activo fijo y su depreciación.
- Saber que utilidad obtuvo la empresa y las utilidades que trae de periodos anteriores.
- Conocer como viene avanzando la empresa respecto a periodos anteriores.

Referencia del procedimiento:

Las NIIF para las PYMES, documento que se considera el fundamento para el diseño de los estados financieros en El Salvador.

págs. web:

https://blog.nubox.com/contadores/como-hacer-un-balance-general

https://www.eafit.edu.co/ecards/adjuntos-mercurio/informacion-institucional/2013/nota-clase95-nornas-vs-niif.pdf

La información a presentar en un balance general, deberá clasificarse según las cuentas contables, que pueden ser las siguientes:

a. Efectivo y equivalente al efectivo.
b. Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar.
c. Activos financieros [excluyendo los valores descritos en los literales (a), (b), (j) y (k)].
d. Inventarios.
e. Propiedades, planta y equipo.
f. Propiedades de inversiones registradas al valor razonable con cambios en resultados.
g. Activos intangibles.
h. Activos biológicos registrados al costo menos la depreciación acumulada y el deterioro del valor.
i. Activos bilógicos registrados al valor razonable con cambios en resultados.
j. Inversiones en asociadas.
k. Inversiones en entidades controladas de forma conjunta.
l. Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar.
m. Pasivos financieros [excluyendo los importes (valores) mostrados en (l) y (p)].
n. Pasivos y activos por impuestos corrientes
o. Pasivos por impuestos diferidos y activos por impuestos diferidos (estos se clasifican cómo no corrientes).
p. Provisiones
q. Participaciones no controladoras, presentadas dentro del patrimonio de forma separada al patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora.
r. Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora.

Descripción del procedimiento:

El balance general o estado situacional, refleja la situación financiera de la empresa en términos de activos (lo que tiene), pasivos (lo que debe) y patrimonio de la empresa (lo que le pertenece al propietario) en una fecha especifica

1. Registrar todas las transacciones contables manualmente utilizando libros de contabilidad, o realizarlo de manera mecanizada utilizando hojas de Excel o una aplicación contable. Estos registros deberán hacerse siguiendo la clasificación de cuentas activas, pasivas y de patrimonio establecidas según las cuentas contables descritas anteriormente.
2. Realice la sumatoria de las cuentas de activos corrientes: caja, cuentas bancarias, cuentas por cobrar (CPC), inventarios.
3. Realice la sumatoria de las cuentas de activos no corrientes: máquinas y equipos, vehículos y equipo de transporte, mobiliario de oficina, equipo de cómputo, inmuebles, terrenos.
4. Realice la sumatoria de otros activos: gastos pagados por anticipado, patentes.
5. Realice la sumatoria de los activos totales: sumar activos corrientes, no corrientes y otros activos.
6. Realice la sumatoria de las cuentas de pasivos corrientes: obligaciones bancarias, obligaciones con proveedores, anticipos de clientes, sobregiros, cuentas por pagar a acreedores, impuestos por pagar, prestaciones y cesantías consolidadas.
7. Realice la sumatoria de las cuentas de pasivos no corrientes, también denominados pasivos fijos: créditos bancarios, deudas con comercializadoras de vehículos o maquinaria, documento por pagar.
8. Realice la sumatoria de los pasivos totales: sumar pasivos corrientes, no corrientes.
9. Realice la sumatoria del patrimonio total: capital, utilidades retenidas, utilidades del periodo anterior y reserva legal.
10. Aplicar la ecuación contable que utilizará en la estructura del balance general, recuerde que ambos extremos de la fórmula tienen que ser iguales:
    Activo = pasivo +Patrimonio
    Activo – Pasivo = Patrimonio
11. Elaborar el informe financiero, se recomienda complementar este estado con gráficas y estadísticas, estableciendo comparaciones con años anteriores, llamado análisis longitudinal y presentar proporcionales entre las cuentas mayores para definir estructuras de fuentes y usos, también denominado análisis transversal.

Notas:

1. Cuando sea relevante para comprender la situación financiera de la empresa, ésta presentará en el estado de situación financiera partidas adicionales, encabezamientos y subtotales.
2. el valor de los activos se registra a valor comercial o de venta a realizar el balance (valor de compra inicial – la suma de las depreciaciones a la fecha); sin embargo, si son recién adquiridos se utiliza el valor de compra.
3. Los métodos de depreciación permitidos por ley se pueden consultar a través de la ley de impuesto sobre la renta

$$D = \frac{(Costo\ inicial\ del\ activo - valor\ de\ recuperacion\ al\ final\ de\ la\ vida\ fiscal}{vida\ fiscal}$$

Donde establece que el método a utilizar es el de la línea recta; aunque hay excepciones para incentivar las inversiones a las empresas con un método de depreciación acelerada, definida en la ley.

4. Los terrenos, aunque son activos no se deprecian, a no ser que explotaran sus recursos, ejemplo las minerías.

   El ejemplo siguiente presenta el balance para dos años, el cual puede ser utilizado para calcular variaciones entre cuentas contables:

alance general de los años 2023 y 2024					
Nombre de la empresa:					
Expresado en dólares estadounidenses					
cuentas	01/01/2023-31/12/2023	%	01/01/2024-31/12/2024	%	Variaciones anuales
Activo a corto plazo					
Caja	20,000		45,000		25,000
+ Bancos	61,000		152,000		91,000
+ Cuentas por cobrar a clientes	72,000		105,000		33,000
+ Inventarios en almacén	140,000		210,000		70,000
+ Deudores diversos	47,000		52,000		5,000
+ IVA acreditable	28,000		6,000		22,000
= Total de activo a corto plazo	368,000	34.98	570,000	43.28	202,000
Activo a largo plazo					
Equipo de oficina	52,000		50,000		2,000
- Depreciación acumulada de equipo de oficina	-18,000		-20,000		2,000
+ Equipo de computo	104,000		183,000		79,000
- Depreciación acumulada de equipo de computo	-12,000		-32,000		20,000
+ Equipo de transporte	200,000		270,000		70,000
- Depreciación acumulada de equipo de equipo de transporte	-126,000		-149,000		23,000
+ Edificios	280,000		340,000		60,000
- Depreciación acumulada de edificios	-27,000		-50,000		23,000
+ Terrenos	231,000		155,000		76,000
= Total de activo a largo plazo	684,000	65.02	747,000	56.72	63,000
= total de activos	1,052,000	100.00	1,317,000	100.00	265,000
Pasivo					
Cuentas por pagar a proveedores	126,000		228,000		
+ Cuentas por pagar a acreedores	100,000		147,000		
+ IVA trasladado	46,000		8,000		
+ Impuestos por pagar	133,000		84,000		

= Total de pasivo	405,000	38.50	467,000	35.46	
Capital contribuido					
Capital social	500,000		491,000		
Capital Ganado					
Resultado de ejercicios anteriores	0		147,000		
+ Resultado de la operación	147,000		212,000		
= Total de capital	647,000	61.50	850,00	64.54	
= Total de pasivo + capital	1,052,000	100.00	1,317,000	100.00	

Estos ejemplos pueden complementarse con gráficas:

- De proporciones con relación de las cuentas mayores a la del inventario total.
- De variaciones entre años de las cuentas mayores.

Nombre del procedimiento: Registro del estado de resultados del ejercicio contable actual.	**Código:** PR-REQ-0-02
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa	
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento:

Presentar la información financiera de las partidas de ingreso y gastos de la empresa en términos monetarios, reconocidos en un periodo de tiempo de forma manual o mecanizada, a personas encargadas de la toma de decisiones sobre el rendimiento financiero.

Alcance del procedimiento:

La información del resultado de la empresa para un periodo de tiempo que generalmente es un año definirá las partidas de ingreso y gastos que se reconozcan durante ese tiempo.

Las entidades tienen la opción de presentar todos los ingresos y gastos en

- Un estado único de resultados integrales.
- En dos estados:
    - Estado de resultado separado que muestra los componentes de ingresos y gastos
    - Estado de otros resultados integrales, que comienza con el resultado del ejercicio y muestra los resultados de otros estados integrales: cambios de superávit de revaluación de propiedad, planta y equipo o activos intangibles; las ganancias y pérdidas actuariales por remediciones de planes definidos; las ganancias y las pérdidas producidas por la conversión de los estados financieros de un negocio en el extranjero, entre otros.

Usos de los productos del procedimiento:

- Evaluación de los ingresos y costos operativos.
- Evaluación de los rendimientos financieros de la empresa con relación a sus costos.
- Evaluación del rendimiento operativo.
- Cumplimiento de requerimiento legales que exigen las instituciones reguladoras.
- Para la planificación y control de las empresas.

Referencia del procedimiento:

Las NIIF para las PYMES, documento que se considera el fundamento para el diseño de los estados financieros en El Salvador.

págs. web:

https://incp.org.co/wp-content/uploads/2021/01/guia-208.pdf

La información a presentar es la siguiente:

Como mínimo, una entidad incluirá, en el estado del resultado integral, partidas que presenten los siguientes importes del periodo:

(a) Los ingresos de actividades ordinarias.

(b) Los costos financieros.

(c) La participación en el resultado de las inversiones en asociadas (véase la Sección 14 Inversiones en Asociadas) y entidades controladas de forma conjunta (véase la Sección 15 Inversiones en Negocios Conjuntos) contabilizadas utilizando el método de la participación.

(d) El gasto por impuestos excluyendo los impuestos asignados a los apartados (e), (g) y (h) a continuación (véase el párrafo 29.27).

(e) Un único importe que comprenda el total de:

(i) El resultado después de impuestos de las operaciones discontinuadas, y

(ii) La ganancia o pérdida después de impuestos reconocida en la medición al valor razonable menos costos de venta, o en la disposición de los activos netos que constituyan la operación discontinuada.

(f) El resultado (si una entidad no tiene partidas de otro resultado integral, no es necesario presentar esta línea).

Descripción del procedimiento:

Se detalla a continuación el procedimiento de un estado de resultado por naturaleza de gastos, por ser el que requiere mayor número de cuentas, el procedimiento por función de gastos es más sencilla y de gran similitud con éste.

1. Registrar los ingresos de actividades ordinarias.
2. Registrar otros ingresos (que no sean de actividades ordinarias).
3. Registrar el incremento o disminución de los inventarios de productos terminados y en proceso. (si es disminución es considerado ingreso).
4. Registrar los costos de materia primas consumidas.
5. Registrar los gastos por beneficios a los empleados.
6. Registrar los gastos por depreciación y amortización de activos.
7. Registrar las provisiones de deterioro de activos (recuperación).
8. Registrar otros gastos.
9. Calcular y registrar la utilidad o pérdida operacional, restando todos los gastos operativos a los ingresos operacionales.
10. Registrar los ingresos financieros, proveniente de otorgamientos de préstamos o inversiones.
11. Registrar los costos financieros que se tienen que pagar por préstamos.
12. Registrar la participación en las utilidades/ (pérdidas) asociadas o negocios en conjunto.
13. Registrar los ingresos / (gastos) de valor razonable de instrumentos financieros.
14. Calcular y registrar la utilidad o pérdida antes de la provisión para impuesto sobre la renta; es decir que a la utilidad o pérdida operativa (del ítem 9) se debe restar y/o sumar el valor de los ítems del 10 al 13.

15. Calcular y registrar la provisión para el impuesto sobre la renta; multiplicando la utilidad antes de la provisión para impuesto sobre la renta por la tasa de impuesto establecida por ley; si lo requiere.
16. Calcular y registrar la utilidad o pérdida neta procedente de operaciones continuadas; descontando el impuesto sobre la renta (ítem 15) a la utilidad antes de la provisión para impuesto sobre la renta (ítem 14).
17. Registrar la utilidad o pérdida neta procedente de operaciones descontinuadas.
18. Calcular y registrar la utilidad o pérdida neta, sumando la utilidad o pérdida neta procedente de operaciones descontinuadas (ítem 17) a la utilidad neta procedente de operaciones continuadas (ítem 16). En caso de ser un resultado ganancia y la otra pérdida deben restarse (resultado de los ítems 16 y 17).
19. Calcular y registrar la utilidad o pérdida neta atribuible a los propietarios (dueños).
20. Calcular y registrar la utilidad o pérdida neta atribuible a las participaciones no controladoras (accionistas preferenciales)

Notas:

1. Aunque existen opciones el más común sigue siendo el estado de resultado por función de gastos, detallado en el ejemplo 2.
2. Un cambio del enfoque de un único estado al enfoque de dos estados o viceversa es un cambio de política contable al que se aplica la Sección 10 Políticas Contables, Estimaciones y Errores (NIIF)
3. Deberá incluirse un segundo estado de resultado integral cuando las NIIF requiera un tratamiento diferente como los que se especifica en las siguientes circunstancias:

   (a) Los efectos de correcciones de errores y cambios en las políticas contables se presentan como ajustes retroactivos de periodos anteriores y no como parte del resultado en el periodo en el que surgen (véase Sección 10).

   (b) Se reconocen tres tipos de otro resultado integral como parte del resultado integral total, fuera del resultado, cuando se producen:

      (i) Algunas ganancias y pérdidas que surjan de la conversión de los estados financieros de un negocio en el extranjero (vea la Sección 30 Conversión de Moneda Extranjera).

      (ii) Algunas ganancias y pérdidas actuariales (véase la Sección 28 Beneficios a los Empleados).

      (iii) Algunos cambios en los valores razonables de los instrumentos de cobertura (véase la Sección 12 Otros Temas relacionados con los Instrumentos Financieros).
4. Las notas aclaratorias de las cuentas de este estado se pueden incluir a la par del valor de cada una de las cuentas, o agregar un apartado para su descripción.

Ejemplo 1 de un informe: Desglose por naturaleza de los gastos.

Según este método de clasificación, los gastos se agruparán en el estado del resultado integral de acuerdo con su naturaleza (por ejemplo, depreciación, compras de materiales, costos de transporte, beneficios a los empleados y costos de publicidad) y no se redistribuirán entre las diferentes funciones dentro de la entidad.

Estado de Resultado por naturaleza del gasto					
Nombre de la empresa:					
Naturaleza del estado financiero (individual, consolidado, separado)					
Expresado en dólares estadounidenses					
cuentas	01/01/2023-31/12/2023	%	01/01/2024-31/12/2024	%	Variaciones anuales
+ Ingresos de actividades ordinarias					
+ Otros ingresos					
+/- Incremento o disminución de los inventarios de productos terminados y en proceso					
-Costos de materia primas consumidas					
-Gastos por beneficios a los empleados					
-Gastos por depreciación y amortización de activos					
+ Provisiones de deterioro de activos (recuperación)					
-Otros gastos					
= Utilidad o pérdida operacional					
+ Ingresos financieros					
-Costos financieros					
+/- Participación en las utilidades/ (pérdidas) asociadas o negocios en conjunto.					
+/- Ingresos / (gastos) de valor razonable de instrumentos financieros.					
= Utilidad o pérdida antes de la provisión para impuesto sobre la renta					
-Provisión para el impuesto sobre la renta					
= Utilidad o pérdida neta procedente de operaciones continuadas					
+/- Utilidad o pérdida neta procedente de operaciones descontinuadas.					
=utilidad o pérdida neta					
Utilidad o pérdida neta atribuible a los propietarios					
Utilidad o pérdida neta atribuible a las participaciones no controladoras					

Ejemplo 2 de un informe: Desglose por función de los gastos

Según este método de clasificación, los gastos se agruparán de acuerdo con su función como parte del costo de las ventas o, por ejemplo, de los costos de actividades de distribución o administración. Como mínimo una entidad revelará, según este método, su costo de ventas de forma separada de otros gastos.

Estado de Resultado por función del gasto					
Nombre de la empresa:			NIT:		
Naturaleza del estado financiero (individual, consolidado, separado)					
Expresado en dólares estadounidenses					
cuentas	01/01/2023-31/12/2023	%	01/01/2024-31/12/2024	%	Variaciones anuales
= Ingresos de actividades ordinarias			2,300,000		
-Costo de ventas			1,120,000		
= Utilidad bruta			1,180,000		
-Gastos de ventas			452,000		
-Gastos de administración			428,000		
			0		
= Utilidad o pérdida operacional			300,000		
+ Ingresos financieros			28,000		
-Costos financieros			50,000		
+/- Participación en las utilidades/ (pérdidas) de asociadas o negocios en conjunto.			0		
+/- Ingresos / (gastos) de valor razonable de instrumentos financieros.			0		
= Utilidad o pérdida antes de la provisión para impuesto sobre la renta			278,000		
-Provisión para el impuesto sobre la renta			66,000		
= Utilidad o pérdida neta procedente de operaciones continuadas			212,000		
+/- Utilidad o pérdida neta procedente de operaciones descontinuadas.			0		
=utilidad o pérdida neta			212,000		
Utilidad o pérdida neta atribuible a los propietarios			212,000		
Utilidad o pérdida neta atribuible a las participaciones no controladoras			0		

Ejemplo 3 de un informe:

Estado de Resultado integrado					
Nombre de la empresa:			NIT:		
Naturaleza del estado financiero (individual, consolidado, separado)					
Expresado en dólares estadounidenses					
cuentas	01/01/2023-31/12/2023	%	01/01/2024-31/12/2024	%	Variaciones anuales
Utilidad /pérdida neta					
Otros resultados integrales que no se reclasificaran a los resultados					
Utilidad /pérdida de valor razonable de instrumentos de patrimonio					
Reevaluación de propiedades, planta y equipo					
Utilidad o pérdida actuariales					
Utilidad o pérdida por nuevas mediciones de planes de beneficio definidos					
Participación en los otros resultados integrales de asociadas o negocios en conjunto que no se reclasificaran a los resultados					
Total, de otros resultados integrales que no se reclasificaran a los resultados					
Otros resultados integrales que se reclasificaran a los resultados					
Efectos de conversión					
Cobertura de flujo de efectivo					
Cobertura de inversiones netas en negocios en el extranjero					
Participación en los otros resultados integrales de asociadas o negocios conjuntos que se reclasificaran a los resultados					
Total, de otros resultados integrales que se reclasificaran a los resultados					
Total, de otros resultados integrales					
Otros resultados integrales atribuibles:					
Los propietarios de la controladora					
Las participaciones no controladoras					

Estos ejemplos pueden complementarse con gráficas:

- comparativas entre ingresos, costos, y utilidad/ pérdida del periodo; y
- comparativas entre ingresos, costos, y utilidad/pérdida anual.

Nombre del procedimiento: Registro del estado de cambios en el patrimonio neto actual.	**Código:** PR-REQ-0-03
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa	
Fecha de elaboración: : / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento:

Presentar un resumen de los cambios realizados en el capital contable durante el período en estudio de forma manual o mecanizada a personas encargadas de la toma de decisiones sobre el rendimiento del capital. El aumento del capital se da en la Inversión y las Utilidades Netas del período, las disminuciones por retiros de distribución de dividendos o pérdidas netas.

Alcance del procedimiento:

Informe sobre los cambios en el patrimonio de una entidad para un periodo, en términos de movimiento de capital social, reservas y resultados acumulados, distribución de dividendos, resultados del ejercicio contable, ajustes a políticas contables, entre otros.

Usos de los productos del procedimiento:

- Evaluación de políticas de dividendo.
- Análisis de la estructura de capital de la empresa.
- Cumplimiento normativo que exigen las instituciones reguladoras.
- Información para los dueños, inversionistas y acreedores.

Referencia del procedimiento:

Las NIIF para las PYMES, documento que se considera el fundamento para el diseño de los estados financieros en El Salvador.

págs. web:

https://incp.org.co/wp-content/uploads/2021/01/guia-208.pdf

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ohHsF0FLtvjKBztkS-6fPSD4p-NuE0gU7jj1oR-_6sg/edit#gid=650843968

La información a presentar en el estado de cambios de patrimonio incluye la siguiente información:

(a) El resultado integral total del periodo, mostrando de forma separada los importes totales atribuibles a los propietarios de la controladora y a las participaciones no controladoras. (capital en acciones ordinarias y preferentes)
(b) Para cada componente de patrimonio, los efectos de la aplicación retroactiva o la re expresión retroactiva reconocidas según la Sección 10 Políticas, Estimaciones y Errores Contables.
(c) Para cada componente del patrimonio, una conciliación entre los importes en libros, al inicio y al final del periodo, revelando por separado los cambios resultantes de: el resultado del periodo, otro resultado integral y los importes de las inversiones hechas por los propietarios, de los dividendos y otras distribuciones hechas a estos en su capacidad de propietarios.

Descripción del procedimiento:

El estado de cambios en el patrimonio: presenta el resultado del periodo sobre el que se informa de una entidad, las partidas de ingresos y gastos reconocidas en el otro resultado integral para el periodo, los efectos de los cambios en políticas contables y las correcciones de errores reconocidos en el periodo, y los importes de las inversiones hechas, y los dividendos y otras distribuciones recibidas, durante el periodo por los inversores en patrimonio.

El siguiente procedimiento debe realizarse por cada cuenta que origine un cambio patrimonial, que dependerá del tamaño de empresa, ejemplo: capital emitido, primas de emisión, acciones propias en cartera, otras participaciones en el patrimonio, superávit de reevaluación, reservas de diferencia de cambio en conversiones, reserva de cobertura de flujo de efectivo, reserva de ganancia y pérdida en nuevas mediciones de activos financieros disponible para la venta, reserva de pagos basados en acciones, reserva de nuevos mediciones de planes de beneficio definidos, importes reconocidos en otro resultado integral y acumulados en el patrimonio relativos a activos fijos no corriente o grupo de activos para su disposición mantenidos para la venta, reserva de ganancia y pérdida por inversiones en instrumento de patrimonio, reserva para cambios en el valor razonable de pasivos financieros atribuibles a cambios den el riesgo de crédito del pasivo, reserva para catástrofe, reserva para estabilización, reserva de componentes de participación discrecional

1. Registrar la ganancia o pérdida del periodo.
2. Registrar otro resultado integral.
3. Calcular el resultado integral total por elemento.
4. Registrar emisión de patrimonio.
5. Registrar dividendos reconocidos como distribuciones a los propietarios.
6. Registrar incrementos por otras aportaciones de los propietarios.
7. Registrar disminución por otras distribuciones a los propietarios.
8. Registrar incrementos (disminuciones) por otros cambios.
9. Registrar incrementos (disminuciones) por transacciones con acciones propias, patrimonio.
10. Registrar incrementos (disminuciones) por cambios de las participaciones en la propiedad de subsidiarias que no dan lugar a pérdida de control.
11. Registrar incrementos (disminuciones) por transacciones con pagos basados en acciones.
12. Calcular el total de incremento (disminución) en el patrimonio por elemento.
13. Calcular el patrimonio al final del periodo, es decir que al patrimonio inicial sumamos o restamos según sea el caso, el cambio patrimonial del periodo por elemento.
14. Calcular el sub total generado por la suma de todas las variaciones descritas en el segundo párrafo de la descripción.
15. Registrar las ganancias acumuladas de todos los elementos
16. Registrar las participaciones no controladoras de los ítems del 1 al 13
17. Calcular el total de patrimonio generado por cada ítem del 1 al 13 y definir el total de patrimonio del periodo.

Nota:

1. Las notas aclaratorias de las cuentas de este estado se pueden incluir a la par del valor de cada una de las cuentas, o agregar un apartado para su descripción.

Ejemplo de un informe:

Concepto	**Capital Social**	**Reservas**	**Resultados Acumulados**	**Total, Patrimonio Neto**
Saldo al inicio del período	$10,000	$5,000	$3,000	$18,000
Emisión de nuevas acciones	$2,000	-	-	$2,000
Dividendos pagados	-	-	($1,000)	($1,000)
Ganancia neta del período	-	-	$2,500	$2,500
Ajustes por revalorización	-	$5,000	-	$5,000
Saldo al final del período	$12,000	$10,000	$4,500	$26,500

Este ejemplo puede complementarse con gráficas:

- comparativas entre ingresos, costos, y utilidad/ pérdida del periodo; y
- comparativas entre ingresos, costos, y utilidad/pérdida anual.

Nombre del procedimiento: Registro del estado de flujo de efectivo actual.	**Código:** PR-REQ-0-04
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa	
Fecha de elaboración: : / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento:

Presentar la información financiera sobre las variaciones y movimientos de efectivo y sus equivalentes de las operaciones de una empresa en un periodo dado (dinero que entra (origen) y sale (destino)), de forma manual o mecanizada, a personas encargadas de la toma de decisiones sobre establecer el flujo de efectivo óptimo necesario para el buen funcionamiento de las actividades operativas, y la capacidad para hacerle frente a inversiones y financiamiento de la empresa.

Alcance del procedimiento:

El estado de flujo de efectivo, establece el flujo de efectivo inicial, y cómo afecta el movimiento de:

(a) El flujo de caja operativo que muestra el efectivo que se recibe o gasta como parte de las actividades cotidianas de la empresa;

(b) El flujo de caja de inversión, que muestra los movimientos relacionados a las inversiones realizadas; y

(c) El flujo de caja de financiamiento, que muestra lo que recibe y paga de préstamos bancarios, pago de dividendos, emisiones o compra de acciones, etc.

(d) Y por último establecerá el flujo de efectivo inicial.

Usos de los productos del procedimiento:

- Toma de decisiones sobre la liquidez total de la empresa.
- Evaluar las entradas y salidas de las inversiones, para la toma de decisiones.
- Evaluar las entradas y salidas de las de las actividades operativas de la empresa, para la toma de decisiones.
- Cumplimiento de requisitos obligatorios para entidades prestamistas de efectivos y de apoyo financiero.

Referencia del procedimiento:

Las NIIF para las PYMES, documento que se considera el fundamento para el diseño de los estados financieros en El Salvador.

págs. web:

https://incp.org.co/wp-content/uploads/2021/01/guia-208.pdf

https://blog.corponet.com/metodos-para-elaborar-el-estado-de-flujo-de-efectivo

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ohHsF0FLtvjKBztkS-6fPSD4p-NuE0gU7jj1oR-_6sg/edit#gid=367372058

https://www.youtube.com/watch?v=MvjegXy7OGU

La información se puede presentar de las formas siguientes:

1. Los flujos de efectivo de actividades operativas se presentan utilizando
    a. El método directo, presenta de manera separada y desglosada las principales categorías de cobros y pagos (ingresos y egresos en efectivo) de las operaciones del negocio, es decir, un detalle de forma bruta del ejercicio de la empresa.

    b. El método indirecto, indica las ganancias y pérdidas del negocio, es decir, es el resultado de las actividades operativas. Luego incide en los ejercicios no financieros, como las partidas del resultado que no tienen efecto sobre el flujo de efectivo, como lo son la depreciación, el pago de impuestos, los dividendos de cambio no efectuados, los suministros, las cooperaciones asociadas, entre otras categorías más, por divisas de pago diferido, además de otros efectos en las cobranzas y liquidaciones de la empresa, tanto en períodos previos, como en los presupuestados a futuro.

2. Los flujos de efectivo provenientes de intereses y dividendos recibidos y pagados se expondrán por separado. Cada uno se clasificará de modo consistente, periodo a periodo, ya sea como actividades operativas, de inversión o de financiación.
3. Los intereses pagados e intereses y dividendos recibidos usualmente se clasifican como flujos de efectivo operativos en una institución financiera. Sin embargo, no hay consenso sobre la clasificación de estos flujos de efectivo en otras entidades.
4. Los intereses pagados e intereses y dividendos recibidos pueden ser clasificados como flujos de efectivo operativo porque entran en la determinación de la ganancia o pérdida neta. Los dividendos pagados pueden clasificarse como flujos de efectivo de actividades de financiación porque son un costo de obtención de recursos financieros. Alternativamente, pueden ser clasificados como flujos de efectivo operativos para ayudar a los usuarios a determinar la capacidad de una entidad para atender los dividendos con flujos de efectivo operativos.
5. Los flujos de efectivo procedentes de impuestos a las ganancias se revelarán por separado y serán clasificados como flujos de efectivo de actividades operativas, a menos que puedan ser específicamente asociados con actividades de inversión o financiación.

    Los flujos de efectivo se pueden dividir en las siguientes tres actividades:

    - Actividades operativas/producción:

    Es la principal fuente de ingresos y el crecimiento proviene de las ventas, los dividendos y los intereses recibidos de las inversiones realizadas.

    Los ingresos netos disminuyen debido a los costos de producción, incluidos los pagos de intereses e impuestos generados.

- Actividades de inversión:

Está actividad incluye los flujos de efectivo asociados a activos a largo plazo.

La disminución del volumen de las inversiones, el abandono de bienes inmuebles, bienes inmuebles, equipos, intangibles y otros activos se produce por el aumento de los fondos.

El incremento de cada una de las áreas conduce al gasto de la empresa.

- Actividades de financiación:

Esta actividad se forma por los pasivos a largo plazo y patrimonio.

Un aumento en los préstamos a largo plazo o la venta de acciones genera una entrada de dinero, una disminución de los pasivos y la distribución de dividendos a los accionistas: una salida.

Descripción del procedimiento:

El procedimiento para su elaboración se detalla a continuación:

1. Definir las variaciones de las cuentas activas, pasivas y de capital del balance general (no considerar cuentas mayores, ni las del capital ganado. Ver ejemplo 1.
2. Clasificar las variaciones que son entradas y salidas de efectivo del balance general considerando lo siguiente:
    a. Si una cuenta activa aumenta, se considera una salida de efectivo, por ejemplo, si se aumenta el inventario, entonces es un costo retenido por que el producto no se ha vendido, caso contrario, cuando se reduce el inventario es porque el producto se vendió y se genera una entrada de ingreso para la empresa.
    b. Cualquier disminución de un pasivo o capital se asume una salida de dinero, un ejemplo es una CPP, si ésta disminuye es porque la empresa ha pagado parte de su deuda.
3. Considere las cuentas de entrada y salida del estado de resultado por función de gastos que para elaborar el flujo de efectivo. Ver Ejemplo 2.
4. Elabore el flujo de efectivo sobre el método directo, clasificando las cuentas en: actividades de operación, inversión, de financiamiento, siguiendo el formato del ejemplo 3.
5. Elabore el estado de lujo de efectivo sobre la base del método directo, registrando las cuentas obtenidas en el paso anterior y clasificándolas en actividades de operación, inversión y de financiamiento. Ver ejemplo 4.

Notas:

1. El método más utilizado para la elaboración del estado del flujo de efectivo es el directo, por presentar mayor detallado.
2. Las notas aclaratorias de las cuentas de este estado se pueden incluir a la par del valor de cada una de las cuentas, o agregar un apartado para su descripción.

Ejemplo 1: Variaciones de efectivo de las cuentas activas, pasivas y de capital del balance general (no considerar cuentas mayores, ni las del capital ganado.

Entradas y salidas de efectivo años 2023 y 2024				
Nombre de la empresa:				
Expresado en dólares estadounidenses				
cuentas	01/01/2023-31/12/2023	01/01/2024-31/12/2024	Entradas de efectivo	Salidas de efectivo
Activo a corto plazo				
Caja	20,000	45,000		25,000
+ Bancos	61,000	152,000		91,000
+ Cuentas por cobrar a clientes	72,000	105,000		33,000
+ Inventarios en almacén	140,000	210,000		70,000
+ Deudores diversos	47,000	52,000		5,000
+ IVA acreditable	28,000	6,000	22,000	
= Total de activo a corto plazo	368,000	570,000		
Activo a largo plazo				
Equipo de oficina	52,000	50,000	2,000	
- Depreciación acumulada de equipo de oficina	-18,000	-20,000		2,000
+ Equipo de computo	104,000	183,000		79,000
- Depreciación acumulada de equipo de computo	-12,000	-32,000		20,000
+ Equipo de transporte	200,000	270,000		70,000
- Depreciación acumulada de equipo de equipo de transporte	-126,000	-149,000		23,000
+ Edificios	280,000	340,000		60,000
- Depreciación acumulada de edificios	-27,000	-50,000		23,000
+ Terrenos	231,000	155,000	76,000	
= Total de activo a largo plazo	684,000	747,000		
= total de activos	1,052,000	1,317,000		
Pasivo				
Cuentas por pagar a proveedores	126,000	228,000		102,000
+ Cuentas por pagar a acreedores	100,000	147,000		47,000
+ IVA trasladado	46,000	8,000	38,000	
+ Impuestos por pagar	133,000	84,000	49,000	
= Total de pasivo	405,000	467,000		
Capital contribuido				
Capital social	500,000	491,000	9,000	
Capital Ganado				
Resultado de ejercicios anteriores	0	147,000		
+ Resultado del ejercicio	147,000	212,000		
= Total de capital	647,000	850,00		
= Total de pasivo + capital	1,052,000	1,317,000		

Ejemplo 2: Estado de Resultado por función del gasto.

Nota: no se consideran las cuentas resultantes, es decir las clasificadas como utilidades.

Estado de Resultado por función del gasto					
Nombre de la empresa:			NIT:		
Naturaleza del estado financiero (individual, consolidado, separado)					
Expresado en dólares estadounidenses					
cuentas	01/01/2023-31/12/2023	%	01/01/2024-31/12/2024	%	Variaciones anuales
= Ingresos de actividades ordinarias			2,300,000		
-Costo de ventas			1,120,000		
= Utilidad bruta			1,180,000		
-Gastos de ventas			452,000		
-Gastos de administración			428,000		
			0		
= Utilidad o pérdida operacional			300,000		
+ Ingresos financieros			28,000		
-Costos financieros			50,000		
+/- Participación en las utilidades/ (pérdidas) de asociadas o negocios en conjunto.			0		
+/- Ingresos / (gastos) de valor razonable de instrumentos financieros.			0		
= Utilidad o pérdida antes de la provisión para impuesto sobre la renta			278,000		
-Provisión para el impuesto sobre la renta			66,000		
= Utilidad o pérdida neta procedente de operaciones continuadas			212,000		
+/- Utilidad o pérdida neta procedente de operaciones descontinuadas.			0		
=utilidad o pérdida neta			212,000		
Utilidad o pérdida neta atribuible a los propietarios			212,000		
Utilidad o pérdida neta atribuible a las participaciones no controladoras			0		

Ejemplo 3: Clasificación de las variaciones por tipo de movimiento (método directo)

Nota el signo positivo significa entrada de efectivo y l signo negativo salida de efectivo.

Clasificación de las variaciones por tipo de movimiento (método directo)						
Nombre de la empresa:						
Expresado en dólares estadounidenses						
Concepto	Importe					Tipo de movimiento
	Entrada	Salida	Resultado	Aumento/ disminución	Tipo de cuenta	
+Ventas	2,300,000				Resultado	
-Aumento de clientes		33,000		Aumento	Activo	
=Cobro a clientes			2,267,000		Efectivo	Operativo
-Costo de ventas		1,120,000			Resultado	
-Inventarios		70,000		Aumento	Activo	
+Proveedores	102,000			Aumento	Pasivo	
= Pago a proveedores			-1,088,000		Efectivo	Operativo
-Gastos de ventas		452,000			Resultado	
-Gastos de administración		428,000			Resultado	
+ Ingresos financieros	28,000				Resultado	
-Costos financieros		50,000			Resultado	
Depreciaciones	2000 +20,000 +23,000 +23,000 =68,000					
= Pagos por gastos			-834,000		Efectivo	Operativo
- Deudores diversos		5,000		Aumento	Activo	Financiamiento
+ IVA acreditable	22,000			Disminución	Activo	Operativo
+ Equipo de oficina	2,000			Disminución	Activo	Inversión
- Equipo de computo		79,000		Aumento	Activo	Inversión
- Equipo de transporte		70,000		Aumento	Activo	Inversión
- Edificios		60,000		Aumento	Activo	Inversión

+Terrenos	76,000			Disminución	Activo	Inversión
+ Cuentas por pagar a acreedores	47,000			Aumento	Pasivo	Financiamiento
- IVA trasladado		38,000		Disminución	Pasivo	Operativo
- Impuestos por pagar		49,000		Disminución	Pasivo	Operativo
-Capital social		9,000		Disminución	Capital	Financiamiento
-Provisión para el impuesto sobre la renta		66,000			resultado	Operativo

Ejemplo 4: Estado de flujo de efectivo (método directo)

Estado de flujo de efectivo al 31/12/2024	
Nombre de la empresa:	
Expresado en dólares estadounidenses	
Actividades de Operación	
Cobro a clientes	2,267,000
Pago a proveedores	-1,088,000
=Pagos por gastos	-834,000
IVA acreditable	22,000
-IVA trasladado	-38,000
-Impuestos por pagar	-49,000
Provisión para el impuesto sobre la renta	-66,000
Total, de flujos de efectivo por actividades de operación	214,000
Actividades de inversión	
Equipo de oficina	2,000
Equipo de computo	-79,000
Equipo de transporte	-70,000
Edificios	-60,000
Terrenos	76,000
Total, de flujos de efectivo por actividades de inversión	-131,000
Actividades de financiamiento	
Deudores diversos	-5,000
Cuentas por pagar a acreedores	47,000
Capital social	-9,000
Total, de flujos de efectivo por actividades de financiamiento	33,000
Variaciones del flujo de efectivo = suma de actividades de operación, inversión y financiamiento.	116,000
Total, de efectivos del ejercicio anterior (caja y bancos)	81,000
Flujo de efectivo al final del período	197,000
Saldo de efectivo (caja y banco) del período actual	197,000

Nota: el saldo final del efectivo tiene que ser igual al valor de la suma de caja y bancos (45,000+152,00=197,000)

Ejemplo 5: Estado de flujo de efectivo (método indirecto)

Estado de flujo de efectivo al 31/12/2024	
Nombre de la empresa:	
Expresado en dólares estadounidenses	
Actividades de Operación	
Utilidad neta	212,000
clientes	-33,000
Pago a proveedores	-70,000
IVA acreditable	22,000
Depreciaciones	68,000
proveedores	102,000
-IVA trasladado	-38,000
-Impuestos por pagar	-49,000
Total, de flujos de efectivo por actividades de operación	214,000
Actividades de inversión	
Equipo de oficina	2,000
Equipo de computo	-79,000
Equipo de transporte	-70,000
Edificios	-60,000
Terrenos	76,000
Total, de flujos de efectivo por actividades de inversión	-131,000
Importe por aplicar en actividades de financiamiento	83,000
Actividades de financiamiento	
Deudores diversos	-5,000
Cuentas por pagar a acreedores	47,000
Capital social	-9,000
Total, de flujos de efectivo por actividades de financiamiento	33,000
Variaciones del flujo de efectivo = suma de actividades de operación, inversión y financiamiento.	116,000
Total, de efectivos del ejercicio anterior (caja y bancos)	81,000
Flujo de efectivo al final del período	197,000
Saldo de efectivo (caja y banco) del período actual	197,000

Nota: el saldo final del efectivo tiene que ser igual al valor de la suma de caja y bancos (45,000+152,00=197,000)

Estado de flujo de efectivo al 31/12/2024				
Nombre de la empresa:				
Expresado en dólares estadounidenses				
Actividades de Operación				
Concepto	Tipo de salida	Entrada	salida	
Cuentas por cobrar a clientes	Disminuye		33,000	Operación
Inventarios en almacén	Disminuye		70,000	
Deudores diversos	Disminuye		5,000	
IVA acreditable	Aumento	22,000		
		2,000		
Total de flujos de efectivo por actividades de operación				214,000
Actividades de inversión				
Equipo de oficina				2,000
Equipo de computo				-79,000
Equipo de transporte				-70,000
Edificios				-60,000
Terrenos				76,000
Total, de flujos de efectivo por actividades de inversión				-131,000
Actividades de financiamiento				
Deudores diversos				-5,000
Cuentas por pagar a acreedores				47,000
Capital social				-9,000
Total de flujos de efectivo por actividades de financiamiento				33,000
Variaciones del flujo de efectivo = suma de actividades de operación, inversión y financiamiento.				116,000
Total de efectivos del ejercicio anterior (caja y bancos)				81,000
Flujo de efectivo al final del período				197,000
Saldo de efectivo (caja y banco) del período actual				197,000

Nota: el saldo final del efectivo tiene que ser igual al valor de la suma de caja y bancos (45,000+152,00=197,000)

Nombre de la empresa:		
Estado de flujos de efectivo - Método Indirecto		
De enero 1 a diciembre 31 de 0000		
En dólares estadounidenses		
	Valor	Nota
Flujos procedentes de Actividades de operación	0	
(+/-) Ganancia (pérdida)	0	
Ajustes para conciliar la ganancia (pérdida)	0	
(+/-) Ajustes gastos por impuestos a las ganancias	0	
(+) Ajustes por gastos de depreciación y amortización	0	
(+/-) Ajustes por deterioro de valor (reversiones de pérdidas por deterioro de valor) reconocidas en el resultado del periodo	0	
(+) Ajustes por provisiones	0	
(+) Ajustes por costos financieros	0	
(+/-) Ajustes por pérdidas (ganancias) de moneda extranjera no realizadas	0	
(+) Ajustes por pérdidas (ganancias) del valor razonable	0	
(-) Ajustes por ganancias no distribuidas de asociadas	0	
(+/-) Ajustes por pérdidas (ganancias) por la disposición de activos no corrientes	0	
(+/-) Otros ajustes para conciliar la ganancia (pérdida)	0	
Total ajustes para conciliar la ganancia (pérdida)	0	
Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de operación	0	
(+/-) Ajustes por disminuciones (incrementos) en los inventarios	0	
(+/-) Ajustes por la disminución (incremento) de cuentas por cobrar de origen comercial	0	
(+/-) Ajustes por disminuciones (incrementos) en otras cuentas por cobrar derivadas de las actividades de operación	0	
(+/-) Ajustes por el incremento (disminución) de cuentas por pagar de origen comercial	0	
(+/-) Ajustes por incrementos (disminuciones) en otras cuentas por pagar derivadas de las actividades de operación	0	
(+/-) Otras entradas (salidas) de efectivo	0	
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de operación	0	
Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de inversión	0	
(+) Flujos de efectivo procedentes de la pérdida de control de subsidiarias u otros negocios	0	

(-) Flujos de efectivo utilizados para obtener el control de subsidiarias u otros negocios	0	
(+) Otros cobros por la venta de patrimonio o instrumentos de deuda de otras entidades	0	
(-) Otros pagos para adquirir patrimonio o instrumentos de deuda de otras entidades	0	
(+) Otros cobros por la venta de participaciones en negocios conjuntos	0	
(-) Otros pagos para adquirir participaciones en negocios conjuntos	0	
(+) Importes procedentes de la venta de propiedades, planta y equipo	0	
(-) Compras de propiedades, planta y equipo	0	
(+) Importes procedentes de ventas de activos intangibles	0	
(-) Compras de activos intangibles	0	
(+) Recursos por ventas de otros activos a largo plazo	0	
(-) Compras de otros activos a largo plazo	0	
(+) Importes procedentes de subvenciones del gobierno	0	
(-) Pagos derivados de contratos de futuro, a término, de opciones y de permuta financiera	0	
(+) Cobros procedentes de contratos de futuro, a término, de opciones y de permuta financiera	0	
(+) Dividendos recibidos	0	
(+) Intereses recibidos	0	
(+/-) Otras entradas (salidas) de efectivo	0	
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de inversión	0	
Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de financiación	0	
(+) Recursos por cambios en las participaciones en la propiedad en subsidiarias que no dan lugar a la pérdida de control	0	
(-) Pagos por cambios en las participaciones en la propiedad en subsidiarias que no dan lugar a la pérdida de control	0	
(+) Importes procedentes de aumento de capital y/o recolocación de acciones	0	
(-) Disminución de capital social y/o readquisición de acciones	0	
(-) Pagos por otras participaciones en el patrimonio	0	
(+) Importe procedente del aumento prima por emisión	0	
(-) Disminución de prima por emisión	0	
(+) Importes procedentes de préstamos	0	
(-) Reembolsos de préstamos	0	
(-) Pagos de pasivos por arrendamientos financieros	0	

(+) Importes procedentes de subvenciones del gobierno	0	
(-) Dividendos pagados	0	
(-) Intereses pagados	0	
(+/-) Otras entradas (salidas) de efectivo	0	
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de financiación	0	
Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo, antes del efecto de los cambios en la tasa de cambio	0	
Efectos de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo y equivalentes al efectivo [sinopsis]	0	
(+/-) Efectos de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo y equivalentes al efectivo	0	
Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo	0	
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo	0	
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo	0	

Estos ejemplos pueden complementarse con gráficas:

- comparativas entre ingresos, costos, y utilidad/ pérdida del periodo; y
- comparativas entre ingresos, costos, y utilidad/pérdida anual.

Nombre del procedimiento: Registro de las notas respectivas a los estados financieros actuales.	**Código:** PR-REQ-0-05
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa	
Fecha de elaboración: : / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento:

Presentar descripciones narrativas o desagregaciones de partidas presentadas en los estados financieros, e información sobre partidas que no cumplen las condiciones para que se reconozcan en ellos, con el propósito de aclarar la fuente y métodos de valorización de las cuentas financieras.

Alcance del procedimiento:

Con el cumplimiento del procedimiento, se espera tener:

- Información acerca de las bases para la elaboración de los estados financieros.
- Resumen de políticas contables.
- Resumen de las notas de cumplimiento de las NIIF, en la elaboración de los estados financieros.
- Pasivos contingentes y compromisos contractuales no reconocidos.
- Otra Información requerida por la NIIF, que no se describa en los estados financieros.

Usos de los productos del procedimiento:

- Permite conocer información aclaratoria de los estados financieros,
- Información adicional que respalda la estimación de valores contenidos en los estados financieros y que no se presentan en ellos.

Referencia del procedimiento:

Las NIIF para las PYMES, documento que se considera el fundamento para el diseño de los estados financieros en El Salvador.

págs. web:

Notas a los estados financieros bajo NIIF - Gerente al día (gerentealdia.com)

Descripción del procedimiento:

1. Describir las notas explicativas para el entendimiento de los estados financieros, detallando, el número de cuenta, su naturaleza, la narrativa aclaratoria y presentar en el orden de los estados financieros. Ejemplos: descripción detallada de: cuentas por cobrar, de activos, estructura de capital, pasivos, etc.
2. Identificar y describir en las políticas contables: las reglas, normas y procedimientos internos de la empresa, que guiaran la preparación de las diferentes cuentas. Ejemplos: métodos de: depreciación, de valorización de inventarios, de reconocimientos de ingresos, etc.
3. Describir en el resumen de las políticas contables, la base o bases en las notas de juicio que involucran la forma de medición de las cuentas estimadas, que se han utilizado en la

elaboración de los estados. Ejemplos: provisión para: cuentas incobrables, valoración de activos de inmobiliarios, de contingencias legales.

4. Describir la información requerida por las NIIF, que no se detallen en los estados financieros. Ejemplos: eventos posteriores al cierre del ejercicio contable, ajustes de saldos comparativos, y cambios en políticas contable.
5. Describa la información adicional que no se presenta en ninguno de los estados financieros, pero que es relevante para la comprensión de la información de los estados.

Notas:

4. Las notas deberán hacer una declaración explicita y sin reservas de los cumplimientos de los cumplimientos de la NIIF en la elaboración de los estados financieros.
5. Las notas deberán revelar la información sobre los supuestos de estimaciones futuras y elementos claves que aclaren la incertidumbre en las estimaciones de los valores en la fecha en que se informa y que requieran ajustes en el monto del valor en libros de los activos y pasivos, en un ejercicio contable, detallando su naturaleza y el importe en libros al que se informa.
6. Las notas deben contener información adicional que sea practicable y sistemática en el desarrollo de los estados financieros.

Caracterización del componente 1:			
Nombre del componente 1: **Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las actividades de capital de trabajo.**			Pág. 1/3
Responsable: encargado del registro de las actividades financieras operativas.			Versión: 1
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de modificación:	
Objetivo: gestionar los recursos financieros a corto plazo, con el fin de maximizar la rentabilidad y liquidez de la empresa, para lograr la sobrevivencia, desarrollo y competitividad empresarial, en un periodo menor o igual a un año			
Alcance: definir, evaluar y controlar los inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, efectivo. para operar eficientemente a corto plazo.			

PROVEEDOR	ENTRADA	PROCEDIMIENTO DE: REGISTRO, ANALISIS, PLANEACION, EVALUACION, y CONTROL	SALIDA	USUARIO	CÓDIGO
Unidad contable o encargado de la contabilidad general.	Las cuentas de ingresos y gastos, operativos y de inversión realizadas a través del efectivo asignado a caja.	1.1 Caja y banco, valores negociables	El efectivo asignado a la cuenta de caja y efectivo al final del periódico. El rendimiento del efectivo de la caja	Unidad o encargado de las finanzas. Tomadores de decisiones operativas.	PR-CT-1-01
Unidad contable o encargado de la contabilidad general.	Las cuentas de compras, y devoluciones periódicas de materia prima, insumos y materiales. Políticas de margen de seguridad, sistema de registro de inventarios	1.2 Inventarios	Cantidad y costo del inventario de materia prima, insumos, y materiales, Costo de la adquisición y mantenimiento del inventario y	Unidad o encargado de las finanzas. Tomadores de decisiones económicas.	PR-CT-1-02
Unidad contable o encargado de la contabilidad general.	Política de venta Volumen de ventas en efectivo y al crédito en el período nacionales e internacionales.	1.3 Nivel de ventas mensuales	Rendimiento de las ventas. Volumen de ventas periódicas Ventas en efectivo y al crédito.	Unidad o encargado de las finanzas.	PR-CT-1-03

	Estacionalidad de las ventas. Promociones de venta Devoluciones de venta			Tomadores de decisiones económicas	
Unidad contable o encargado de la contabilidad general.	Política de crédito y de cobros Volumen de ventas al crédito. Estacionalidad de las ventas.	1.4 Cuentas por cobrar	Rendimiento de las cuentas por cobrar. El monto de cuentas por cobrar en el periodo, y las pendientes de cobro por edad de otorgamiento	Unidad o encargado de las finanzas. Tomadores de decisiones económicas.	PR-CT-1-04
Unidad contable o encargado de la contabilidad general.	Política de crédito. El ciclo de conversión del efectivo (tiempo de conversión de las ventas a efectivo) Objetivos operativos de crecimiento y de costos	1.5 Cuentas por pagar	El nivel de efectivo pagado a los acreedores La afectación positiva o negativa al capital de trabajo neto		PR-CT-1-05
Unidad contable o encargado de la contabilidad general.	El saldo de los activos corrientes: caja, cuentas por cobrar, inventarios. El saldo de los pasivos corrientes: deudas a corto plazo, impuestos y otros pasivos a corto plazo.	1.6 Capital de trabajo neto	El efectivo justo para pagar las deudas a corto plazo. El margen de maniobra que incrementa el patrimonio		PR-CT-1-06

INDICADOR DE EFECTIVIDAD:

$Efectividad = \frac{actividades\ realizadas}{total\ de\ actividades\ requeridas} * 100\%$	Parámetros
	100% : **excelente**
	Menor al 100: **necesita mejora**

Elaborado por: encargado de las finanzas	Revisado por: representante de las autoridades de la empresa	Aprobado por: representante de las autoridades de la empresa

DECLARACIÓN DE CAMBIOS:

Fecha de medicación:	Descripción del cambio realizado:	Responsable del cambio:

RECURSOS UTILIZADOS:

Documentar la cantidad de recursos consumibles en la realización de los procedimientos que conforman el proceso, para definir el costo de ejecución de las actividades.

Personal	Cantidades de horas utilizadas en los procedimientos	
Materiales e insumos	Cantidades de unidades físicas de materiales e insumos utilizadas	
Equipo y mobiliario	Cantidades de horas de equipo y mobiliario utilizado o depreciado en los procedimientos	
Presupuesto asignado	Cantidades de dinero previsto o pronosticado para la ejecución de los procedimientos.	
Costos de los procedimientos	Cantidades de dinero ejecutado o desembolsado para la ejecución de los procedimientos.	
Eficiencia en términos económicos	$Efectividad = \frac{dinero\ utilizado}{dinero\ previsto} * 100\%$	Parámetro Menor a 100% **es bueno y eficiente** Mayor a 100% **es malo e ineficiente**

Nombre del procedimiento: Registro de la Caja y bancos; valores negociables		**Código:** PR-CT-1-01
Responsable: encargado del registro de las actividades financieras operativas.		
Fecha de elaboración: : / /	**Versión:** 1	

Objetivo del procedimiento:

Definir la cantidad de efectivo mínimo requerido en caja y bancos; valores negociables, para hacer frente a las operaciones financieras a corto plazo de la empresa y evitar riesgo de iliquidez y saldos de efectivo ocioso.

Alcance del procedimiento:

- Aseguramiento de efectivo para las operaciones.
- Conciliación bancaria.
- El rendimiento máximo del efectivo.
- Cumplimiento de las NIIF.
- Determinación del excedente de caja.

Usos de los productos del procedimiento:

- Control de liquidez, para:
    - Transaccional, efectivo necesario para suplir operaciones ordinarias temporales, por ejemplo: capacitaciones.
    - Precautorio o de seguridad: efectivo pronosticado que entrará y saldrá de la empresa en un periodo definido.
    - Especulativo: efectivo necesario para aprovechar oportunidades de la empresa a corto plazo, o asumir incrementos de costos por especulaciones.
- Seguridad de los fondos.
- Toma de decisiones para planes futuros.

Referencia del procedimiento:

Las NIIF para las PYMES, documento que se considera el fundamento para el diseño de los estados financieros en El Salvador.

Steven E. Bolten; (1993); Administración Financiera; quinta edición; ; México ; LIMUSA.

Lic. Rafael David Arévalo; (2008) Finanzas a corto plazo; El Salvador; Maestría en finanzas UCA.

págs. web:

https://www.gestiopolis.com/administracion-del-efectivo-en-la-empresa/

Descripción del procedimiento:

Antes de iniciar con el procedimiento es importante tomar en cuenta los factores a considerar:

- La sincronización de entradas y salidas de caja

- Los costos asociados con los déficits en las necesidades del efectivo
- Los costos asociados con el mantenimiento de un exceso de efectivo
- Los costos asociados con la conservación de saldos y valores negociables y las incertidumbres relativas

El procedimiento para su elaboración se detalla a continuación:

1. Definir el capital de trabajo neto inicial según la política de efectivo inicial, que corresponderá al efectivo necesario para cubrir las necesidades operacionales de los primeros meses; esto corresponderá al saldo inicial de caja del primer mes.
2. Registrar los ingresos de efectivo de las actividades operativas ordinarias, clasificadas por operación, de inversión de manera mensual.
3. Calcular los subtotales de ingresos menos egresos de efectivo por categoría de operación e inversión.
4. Calcular el saldo final preliminar de la caja mensual, que deberá ser el inicial del siguiente mes.
5. Si el fondo de maniobra es mayor a las necesidades de efectivo, entonces puede invertir en valores negociables o realizables, para definir la cantidad optima se puede calcular por la fórmula del método de William Baumol (que define el costo de la administración del efectivo en valores negociables, sumando los costos de transacción más los costos de oportunidad). Donde la cantidad óptima se obtiene a partir de la siguiente ecuación:

$$C = \sqrt{\frac{2TF}{R}}$$

   Donde:
   C= saldo en efectivo que se deposita en promedio en valores negociables
   T= cantidad de fondos necesarios para cubrir las necesidades del periodo entero (anual)
   F= costo fijo de realizar una conversión de valores negociables a efectivo
   R=tasa de interés a la cual se renuncia por hacer efectiva el valor negociable (suponiendo que es la misma tasa para todos los valores negociables, de lo contrario debería calcularse una tasa ponderada.
6. Calcular el saldo final de la caja mensual, que deberá ser el inicial del siguiente mes.
7. Repita los mismos pasos para calcular los demás saldos finales periódicos hasta completar el año

Notas:

Ejemplo de un informe: a continuación se presenta un ejemplo de la determinación de caja, que sería para el mes de enero y como este alimenta a sus proyecciones futuras

Nombre de la empresa:												
Pronóstico de caja												
De enero 1 a diciembre 31 de 2024												
En dólares estadounidenses												
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	Noviembre	diciembre
SALDO INICIAL	2,800,000	3,234,638	4,567,594	1,941,498	26,136	2,028,673	3,834,375	6,300,846	2,309,036	300,302	(69,846)	2,098,245
INGRESOS DE OPERACIÓN	616,586	1,562,938	2,622,265	2,482,465	2,598,377	2,508,108	2,802,912	2,811,850	3,076,601	2,885,430	2,751,240	2,548,358
por ventas a distribuidores	115,191	603,426	1,283,739	1,678,717	1,886,825	1,893,047	1,978,235	2,235,337	2,404,931	2,396,444	2,312,746	2,048,140
Por ventas al contado	90,000	450,000	690,000	300,000	259,800	110,000	102,000					
Por cuentas por cobrar	411,395	509513	548,527	503,746	451,952	505,060	722,678	576,513	671,670	488,986	438,494	500,218
Por intereses recibidos												
Dividendos recibidos												
EGRESOS DE OPERACIÓN	151,093	191769	4,749,128	7,671,868	242,263	224,559	282,241	302290	4,672,654	9,689,124	239,286	232,355
Pagos materia prima			4,544,047						4,385,797	9,436,998		
Sueldos de fabrica	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600	12,600
Sueldos de venta	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,000	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500
Sueldos de administración	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000
Sueldos temporales												
Comisiones por venta	71,994	89,165	95,992	88,158	79,092	88,386	126,469	100,890	117,542	85,573	76,736	85538
Beneficios y prestaciones fabrica	9,030	9,030	9,030	9,030	9,030	9,030	9,482	9,482	9,482	9,482	9,482	9,482

Beneficios y prestaciones administrativos	15,119	18,725	20,158	18,513	16,609	18,561	26,558	21,187	24,684	17,970	16,115	18,383
Publicidad		20,000	25,000	50,000	50,000	20,000	25,000	75,000	80,000	40,000	40,000	20,000
Compra de papelería	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150	2,150
Alquiler												
Compra de repuestos	300	200	250	500	300	350	350	350	350	350	200	200
Compras de servicios	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Gastos de venta	9,000	9,000	9,000	4,000	4,000	5,000	9,000	10,000	7,000	7,000	5,000	5,000
Interese pagados				37,582	37,582	37,582	37,582	37,582		43,952	43,952	43,952
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	465,453	1,371,169	(2,226,863)	(5,189,403)	2,356,114	2,283,649	2,620,672	2,509,560	(1,596,053)	(6,803,694)	2,511,955	2,316,003
EGRESOS DE INVERSIÓN			32,000			150,000		100,000				
Compras de propiedades												
Compras de maquinaria						150,000		100,000				
Compras de equipos de oficina			20,000									
Compras de licencias de marca y patentes			12,000									
Dividendos pagados												
Impuestos de IVA			326,094	348,178	319,682	289,966		458,132	362,306	429,780	310,977	281,088
Impuestos de renta	30,855	38,213	41,139	2,277,781	33,896	37880	54,201	43,239	50,375	36,674	32,887	37,516

SALDO DE CAJA MENSUAL	434,638	1,332,956	(2,626,096)	(7,815,362)	2,002536	1,805,703	2,466,471	1,908,190	(2,008,734)	(7,270,148)	2,168,091	1,997,398
SALDO DE CAJA ACUMULADO	3,234,638	4,667,594	1,941,498	(6,873,864)	(3,871,327)	(2,065,625)	400,846	2,309,036	300,302	(6,969,846)	(4,801,755)	(2,804,358)
ENTRADAS DE FINANCIAMIENTOS				5,900,000						6,900,000		
Préstamos bancarios LP												
Préstamos bancarios rotativos				5,900,000						6,900,000		
Préstamos a CP												
Préstamos a accionistas												
Financiamiento pagos de capital								5,900,000				
Saldo final preliminar	3,234,638	4,567,594	1,941,498	26,136	2,028,673	3,834,375	6,300,846	2,309,036	300,302	(69,846)	2,098,245	4,096,644
Saldo inicial fijo	2,800,000	2,800,000	2,800,000	1,967,634	2,800,000	2,800,000	2,800,000	2,800,000	2,800,000	2,800,000	2,800,000	2,800,000
Valores negociables	434,638	1,767,594	(858,502)	0								
SALDO FINAL DE CAJA MENSUAL												

Nombre del procedimiento: Inventarios	**Código:** PR-REQ-1-02
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa	
Fecha de elaboración: : / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento: Realizar las actividades necesarias para garantizar la rotación de del inventario tan rápido como sea posible sin perder ventas por desabastos.

Alcance del procedimiento:

Con el cumplimiento del procedimiento, se espera obtener:

- El tamaño óptimo de pedido de materia prima.
- El momento en que se debe adquirir el inventario.
- El costo de comprar el inventario.
- El costo de mantener el inventario.

Usos de los productos del procedimiento:

- Permite mantener los niveles de inventario bajos, para tener la seguridad de que el dinero de la empresa no se está invirtiendo de manera imprudente en recursos excesivo.
- Reducción de riesgos, asociados por la falta de inventarios para operar y vender.
- Toma de decisiones para el costo de los productos o servicios.
- Cumplimiento normativo.

Referencia del procedimiento:

Las NIIF para las PYMES, documento que se considera el fundamento para el diseño de los estados financieros en El Salvador.

Principios de Administración financiera, decimoprimera edición, Lawrence J. GITMAN

págs. web:

https://www.researchgate.net/publication/380152290_Gestion_del_inventario_como_elemento_clave_en_la_gestion_del_capital_de_trabajo

https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/a37473fc-d47f-4d25-99a6-f1a9856f7c7d/content

Descripción del procedimiento:

1. Determinar la demanda proyectada en base a los datos históricos de los productos para determinar su comportamiento y los niveles óptimos de inventario necesarios de materia prima, producto en proceso, productos terminados, o mercadería para satisfacer las necesidades de venta.
2. Clasificar los productos según su importancia y valor, mediante el método ABC lo que ayuda a priorizar la gestión de los artículos más críticos.
3. Definir los niveles mínimos y máximos de inventario.

4. Definir el valor de los inventarios, mediante un método predefinido, que puede ser:
    a) Costo histórico: Se asigna el costo original de adquisición o producción.
    b) Costo promedio ponderado: Se calcula un costo promedio para todos los artículos en inventario.
    c) Primeras entradas, primeras salidas (PEPS o FIFO): Se asume que los primeros artículos en entrar al inventario son los primeros en salir.
    d) Últimas entradas, primeras salidas (UEPS o LIFO): Se asume que los últimos artículos en entrar al inventario son los primeros en salir.
5. Calcular el costo del inventario, sumando el costo del pedido y el costo de almacenamiento del inventario.
6. Monitorear y controlar los niveles de inventario, para la toma de decisiones.
7. Realizar auditorías periódicas al inventario físico para asegurar que coincida con los registros contables y corregir cualquier discrepancia
8. Revisar periódicamente las políticas de inventario para ajustarlas según cambios en la demanda, condiciones del mercado y objetivos estratégicos de la empresa.

Notas:

7. Existen diversas técnicas para administrar el inventario: sistema ABC, modelo de la cantidad óptima, sistema justo a tiempo, sistemas computarizados para el control de los recursos, etc.
8. El sistema ABC, divide el inventario en tres categorías: el grupo A incluye artículos con la mayor inversión en dólares, por lo general este grupo está integrado por el 20% de los artículos en inventario en la empresa y representa el 80% de la inversión en inventario, su control por la alta inversión es intenso, utilizando un registro de inversión perpetua y de verificación diaria. el grupo B está integrado por artículos con la siguiente inversión más grande, requiere de un control frecuente con verificaciones periódicas, y el grupo C lo integra un grupo de artículos que requieren de una inversión relativamente baja con un control sencillo de simple observación cuando sólo queda un contenedor en existencia se solicita la compra.

Ejemplo:

Empresa ABC S.A.

Objetivo: Mantener niveles de inventario que aseguren la disponibilidad de productos para satisfacer la demanda del cliente, minimizando costos de almacenamiento y evitando excesos o faltantes.

1. Análisis de la Demanda:

- Producto A: Demanda mensual promedio de 1,000 unidades.
- Producto B: Demanda mensual promedio de 500 unidades.
- Producto C: Demanda mensual promedio de 200 unidades.

2. Clasificación de Inventarios (Análisis ABC):

- Producto A: Categoría A (Alta rotación, alta importancia).
- Producto B: Categoría B (Media rotación, media importancia).
- Producto C: Categoría C (Baja rotación, baja importancia).

3. Niveles de Inventario:

- Producto A:
    - Nivel mínimo: 800 unidades.
    - Nivel máximo: 1,200 unidades.
- Producto B:
    - Nivel mínimo: 400 unidades.
    - Nivel máximo: 600 unidades.
- Producto C:
    - Nivel mínimo: 150 unidades.
    - Nivel máximo: 250 unidades.

4. Cuantificación del valor del inventario
5. Cuantificación del costo del inventario= costo del pedido + costo de almacenamiento
6. Sistemas de Control:
    - Alertas automáticas cuando los niveles de inventario se acercan al mínimo.
7. Gestión de Proveedores:
    - Acuerdos con proveedores para entregas just-in-time (JIT) para Producto A.
    - Revisiones trimestrales de contratos y condiciones con proveedores.

8. Optimización del Almacenamiento:

- Diseño de almacén con zonas específicas para cada categoría de producto.
- Implementación de técnicas de almacenamiento FIFO (First In, First Out).
- Revisión semestral de los niveles de inventario y ajustes según cambios en la demanda y condiciones del mercado.

Nombre del procedimiento: Nivel de ventas mensuales	**Código:** PR-REQ-1-03
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa	
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento: es determinar el nivel de ventas mensual, para tomar decisiones en lo referente a rendimiento y planificación del flujo de caja de efectivo.

Alcance del procedimiento:

- El registro preciso de las ventas, para su análisis.
- Evaluación del desempeño de las ventas de la empresa
- La toma de decisiones, para el establecimiento de estrategias de ventas.

Usos de los productos del procedimiento:

- Comparar las ventas reales con las planificadas, estableciendo el desempeño de la empresa.
- Proyecciones de ventas
- Establecimientos de estrategias de ventas.
- Planificación de inventarios

Referencia del procedimiento:

Las NIIF para las PYMES, documento que se considera el fundamento para el diseño de los estados financieros en El Salvador.

págs. web:

https://contabilidadfinanzas.com/contabilidad-mensual/

https://contabilidadfinanzas.com/contabilidad-mensual/

Descripción del procedimiento:

1. Recopilar todos los comprobantes de ventas, costos por transporte de envío de productos al cliente y devoluciones del mes, incluyendo facturas, recibos y cualquier otro documento que respalde las transacciones.

2. Registrar cada transacción de venta en el libro diario contable: fecha, el monto total de la venta clasificándolas en efectivo y al crédito y la descripción del producto o servicio vendido y otras observaciones si es necesario.

3. Registrar la información en el libro mayor, según su clasificación en las cuentas de ventas correspondientes, como cuentas por cobrar y ventas netas (ventas menos devoluciones).

4. Verificar que todos los registros coincidan con los extractos bancarios y otros documentos financieros para asegurar que no haya discrepancias.

5. Las cuentas mayores utilícelas en la elaboración de los estados financieros mensuales, como el estado de resultados y el balance general.
6. Analizar los resultados obtenidos conforme a las políticas de ventas y cobro, compararlos con meses anteriores para identificar tendencias, oportunidades de mejora y posibles problemas.
7. Revisar las estrategias y objetivos de ventas con el fin de mejorar el rendimiento de la empresa.
8. Implementar las acciones de mejorar, estableciendo un plan de ventas con su asignación de recursos y monitoree su desempeño

Notas:

- Los objetivos de ventas tienen que ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y para un periodo de tiempo definido.
- Se recomienda separar las cuentas mayores de ventas nacionales e internacionales si las realiza.

Nombre del procedimiento: Cuentas por cobrar	**Código:** PR-REQ-1-04
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa	
Fecha de elaboración: : / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento: es contribuir a maximizar las utilidades de la empresa y el rendimiento de la inversión, generando créditos como herramienta de mercadeo, pero convirtiéndolas en efectivo lo más pronto posible, para disponer del efectivo en el momento necesario.

Alcance del procedimiento:

- La cantidad de cuentas por cobrar óptima para la empresa.
- El periodo de cobranza idóneo.
- Medidas para reducir el riesgo de impago

Usos de los productos del procedimiento:

- Crédito para promover las ventas.
- Inversión que puede utilizar la empresa

Referencia del procedimiento:

Las NIIF para las PYMES, documento que se considera el fundamento para el diseño de los estados financieros en El Salvador.

Principios de Administración financiera, decimoprimera edición, Lawrence J. GITMAN

págs. web:

Guía completa para llevar un control efectivo de cuentas por cobrar - ND Marketing digital

Gestión de cobranza: procesos y herramientas para empresas | Contabilium

Descripción del procedimiento:

1. Definir Políticas de Crédito, estableciendo criterios claros para la concesión de crédito; previo a la evaluación de la política que compara los beneficios en las utilidades con los costos de las cuentas por cobrar.

$$Utilidades\ generadas\ por\ CPC = (precio - costo\ unitario) * unidades\ vendidas\ al\ contado - costos\ de\ las\ cuentas\ por\ cobrar$$

Los costos de las cuentas por cobrar, considera los costos de cobranza, de capital, de morosidad y los de incumplimiento

1. Evaluar la capacidad crediticia del cliente, para el otorgamiento del crédito incluyendo la verificación del historial de crédito, la capacidad de pago, la cantidad de deuda con relación a su capital propio, el monto de activos que puede respaldar la deuda y las condiciones de mercado que puede afectar el pago de deuda.

2. Definir el límite de crédito y plazos de pago específicos.

$$Período\ promedio\ de\ cobro\ óptimo = \frac{cuentas\ por\ pagar}{ventas\ promedias\ diarias}$$

El periodo recomendado según las NIIF es de 30 días o un mes.

Puede ofrecer descuentos por pago en efectivo en un tiempo específico; pero tome en cuenta que esto reduce el rendimiento de la inversión, por ejemplo: 2/10, 30 netos, lo que significa que puede dar el 2% de descuento del monto de la factura, si paga en diez días de haber realizado la factura o paga el monto al final de los 30 días del periodo de cobranza.

3. Realizar la Facturación: considerando la fecha, cliente, monto del crédito, contacto y términos de pago.

4. Monitorear los Pagos pendientes, y establecer porcentajes de cuentas sin cobrar tomando en cuenta la antigüedad del crédito, con el propósito de analizar el desempeño de cobro y establecer medidas de recuperación del capital, ejemplo: Envío de recordatorios de pago.

2. Establece procedimientos para manejar cuentas morosas, incluyendo planes de pago y, si es necesario, acciones legales.

5. Realizar la evaluación periódica de las cuentas por cobrar considerando la cartera de cuenta por edades.

6. Analizar periódicamente las cuentas por cobrar para identificar tendencias y áreas de mejora.

Notas:

- Si posee cuentas por cobrar internacionales, hay que considerar el tipo de cambio, los seguros por transporte, los gastos por impuesto, en los costos del otorgamiento de cuentas por cobrar.

Ejemplo:

Empresa: Tienda de Ropa "Moda Buen precio"

1. Definición de Políticas de Crédito:
    - Criterios de Crédito: La tienda ofrece crédito a clientes con un historial de compras regular y sin deudas pendientes.
    - Límites de Crédito: Se establece un límite de crédito de $500 por cliente.
    - Plazos de Pago: Los clientes deben pagar sus compras a crédito en un plazo de 30 días.
2. Proceso de Facturación:
    - Emisión de Facturas: Cada vez que un cliente realiza una compra a crédito, se emite una factura detallada que incluye la fecha de compra, el monto total, y los términos de pago.
    - Registro de Facturas: Las facturas se registran en el sistema contable de la tienda.
3. Seguimiento de Pagos:
    - Recordatorios de Pago: Se envían recordatorios de pago a los clientes 5 días antes de la fecha de vencimiento y nuevamente el día del vencimiento.

- Monitoreo de Cuentas: El departamento de contabilidad revisa semanalmente las cuentas por cobrar para identificar pagos atrasados.

4. Automatización de Procesos:
    - Software de Gestión: La tienda utiliza un software de gestión de cuentas por cobrar que automatiza la emisión de facturas y el seguimiento de pagos.

.

5. Comunicación Proactiva:
    - Contacto con Clientes: Si un cliente no ha realizado el pago después de la fecha de vencimiento, se le contacta por teléfono o correo electrónico para recordar el pago y ofrecer opciones de pago flexibles.
6. Gestión de Incobrables:
    - Planes de Pago: Para clientes con dificultades financieras, se ofrecen planes de pago personalizados.
    - Acciones Legales: Si un cliente no paga después de varios recordatorios y negociaciones, se considera la posibilidad de tomar acciones legales.
7. Análisis y Reportes:
    - Informes Mensuales: Se generan informes mensuales que detallan el estado de las cuentas por cobrar, incluyendo el total de cuentas pendientes y el porcentaje de cuentas incobrables.

Nombre del procedimiento: Cuentas por pagar, y otros pasivos a corto plazo.	**Código:** PR-REQ-1-05
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa	
Fecha de elaboración: : / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento: establecer el nivel óptimo de cuentas por pagar a los proveedores y acreedores, que permita equilibrar entre las deudas y el capital de trabajo operativo.

Alcance del procedimiento:

- El nivel de cuentas por pagar al final de mes.
- Financiamiento de las actividades operativas a corto plazo.

Usos de los productos del procedimiento:

- Control de los pagos de las cuentas a acreedores para evitar incumplimientos.
- Evaluar el estado de solvencia de la empresa.
- Definir el capital de trabajo neto.
- Control de costos de capital de las deudas.
- Cumplir con obligaciones fiscales como el pago del IVA.

Referencia del procedimiento:

Las NIIF para las PYMES, documento que se considera el fundamento para el diseño de los estados financieros en El Salvador.

Principios de Administración financiera, decimoprimera edición, Lawrence J. GITMAN

págs. web:

https://stripe.com/es/resources/more/the-accounts-payable-process-an-essential-guide-for-businesses

Descripción del procedimiento:

1. Recibir y registrar todas las facturas de proveedores en el sistema contable.
2. Revisar las facturas para asegurarse de que coincidan con las órdenes de compra y los términos de pago.
3. Aprobación de las Facturas por parte de los responsables, verificando que los bienes o servicios hayan sido recibidos según lo requerido.
4. Registrar las facturas aprobadas en el libro mayor de cuentas por pagar.
5. Programar los Pagos en un calendario, considerando los términos de crédito acordados con los proveedores, si es posible aprovechar descuentos por pronto pago que pueda ofrecer el proveedor.
6. Preparar los pagos, ya sea en efectivo, cheques, transferencias electrónicas u otro método.

7. Autorizar los pagos, verificar que todos los documentos y autorizaciones estén en orden.
8. Realizar los pagos a los proveedores según el calendario establecido.
9. Registrar los pagos realizados en el sistema contable y actualizar el saldo de cuentas por pagar.
10. Realizar las conciliaciones de las cuentas por pagar periódicamente para asegurar que los registros contables coincidan con los estados de cuenta de los proveedores.
11. Monitorear continuamente el estado de las cuentas por pagar y generar reportes para la gestión financiera, para que ésta puede generar estrategias de extensión de plazos de pago para disponer de efectivo a corto plazo.

Nombre del procedimiento: Capital de trabajo neto		**Código:** PR-REQ-1-06
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa		
Fecha de elaboración: : / /	**Versión:** 1	

Objetivo del procedimiento: establecer la liquidez necesaria para afrontar las operaciones diarias de la empresa, y contribuir en la maximización del efectivo.

Alcance del procedimiento:

- Establecimiento del saldo del activo corriente.
- Establecimiento del saldo del pasivo corriente.
- Establecimiento de las necesidades de efectivo a corto plazo.
- Establecimiento del excedente del capital de trabajo o margen de maniobra.

Usos de los productos del procedimiento:

- Definir el dinero necesario para las actividades operativas.
- Realizar el análisis de liquidez a corto plazo de la empresa.
- Establecer políticas de gestión de capital de trabajo: caja, inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar.

Referencia del procedimiento:

Las NIIF para las PYMES, documento que se considera el fundamento para el diseño de los estados financieros en El Salvador.

Principios de Administración financiera, decimoprimera edición, Lawrence J. GITMAN

págs. web:

https://angelacastaneda.net/capital-de-trabajo-neto-formula-interpretacion-y-analisis/

Descripción del procedimiento:

1. Identificar el saldo de los activos corrientes o capital de trabajo: el efectivo, cuentas por cobrar e inventario.
2. Identificar el saldo de los pasivos corrientes: cuentas por pagar, impuestos por pagar y otros pasivos a corto plazo.
3. Establecer el capital de trabajo neto del periodo, restando los pasivos corrientes a los activos corrientes:

$$Capital\ de\ trabajo\ neto\ o\ margen\ de\ maniobra = activos\ corrientes - pasivos\ corrientes$$

4. Analizar el resultado, considerando:
    - Si el resultado es positivo, la empresa tiene el efectivo necesario para hacer frente a las obligaciones a corto plazo, entonces se define que la empresa tiene liquides y habría un calce financiero (las fuentes de efectivo y su destino son a corto plazo).
    - Si el resultado es cero, la empresa tiene el efectivo justo para hacer frente a las obligaciones a corto plazo, es justamente líquida; pero puede en un momento ocurrir que necesite dinero para pagar sus deudas y no lo tenga.
    - Si el resultado es negativo, la empresa no tiene el efectivo necesario para hacer frente a las obligaciones a corto plazo, y la empresa sería insolvente y para cancelarlas, la empresa podría incurrir en deuda a largo plazo, lo que implicaría un descalce financiero.
5. Con los resultados identifique los problemas u oportunidades en las actividades del capital de trabajo y pasivo circulante.
6. Realizar un plan de capital de trabajo neto, estableciendo políticas de capital de trabajo que determinen las acciones a tomar en estos rubros y garantice disponer del efectivo para cubrir las deudas a corto plazo; ejemplo de políticas se tienen las siguientes:
    - Políticas de efectivo: mantener el efectivo suficiente para las operaciones diarias, con capacidad de maniobra.
    - Políticas de crédito: promover las ventas a través del crédito, asegurando su pronto pago.
    - Políticas de inventario: disponer del inventario justo a tiempo.
    - Políticas de cuentas por pagar: negociar los pagos, aprovechando pronto pago si se dispone de efectivo.
7. Monitorear continuamente los indicadores clave de rendimiento (KPI) del capital de trabajo y capital de trabajo neto: Ratio corriente, rotación de inventario, días de cuentas por cobrar, días de cuentas por pagar.
8. Revisar periódicamente el plan de capital de trabajo, según sean las necesidades de la empresa y ajustarlo según las necesidades cambiantes de la empresa.
9. Realizar planes de inversión del fondo de maniobra que fortalezca las actividades operativas.

Notas:

- Evite problemas de iliquidez.
- Demore lo más que puede el pago de las deudas a corto plazo en una negociación con los proveedores.

- Maximice el rendimiento del efectivo.

Ejemplo:

Considere los siguientes datos en el activo corriente y en el pasivo corriente de una empresa:

Activo Corriente:

- Efectivo en caja y bancos: $25,000
- Cuentas por cobrar: $20,000
- Inventario: $30,000

Pasivo Corriente:

- Cuentas por pagar: $20,000
- Préstamos a corto plazo: $30,000

Saldo de los activos corrientes:
Activo corriente = 25,000 + 20,000 + 30,000 = 75,000

Saldo de los pasivos corrientes:
Pasivo corriente = 20,000 + 30,000 = 50,000

Capital de trabajo=**25,000 + 20,000 + 30,000 = 75,000**

Capital de trabajo neto o Fondo de maniobra = 75,000 – 50,000 = 25,000

El capital de trabajo neto es un saldo positivo. Esto significa que la empresa tiene suficientes activos líquidos para cubrir sus deudas y obligaciones a corto plazo, reflejando una posición financiera saludable y una buena capacidad para manejar sus obligaciones a corto plazo sin enfrentar problemas de liquidez.

Caracterización del componente 2:			
Nombre del componente 2: **Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las actividades de inversión de corto y largo plazo**			Pag. 1/2
Responsable: encargado de las actividades financieras			Versión: 1
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de modificación:	
Objetivo: Realizar las actividades financieras de inversión a corto y largo plazo que maximice la ganancia empresarial bajo un riesgo controlable.			
Alcance: inversiones a corto y largo plazo, según las disponibilidades de efectivo y la política financiera de la empresa.			

PROVEEDOR	ENTRADA	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO DE: REGISTRO, ANALISIS, PLANEACION, EVALUACION y CONTROL	SALIDA	USUARIO	CÓDIGO
Unidad contable o encargado de la contabilidad general.	Política financiera de inversión a corto plazo. Objetivos de inversión a corto plazo. Perfil de riesgo. Flujo de caja mensual. Oferta potencial de inversiones.	2.1 Inversiones a corto plazo.	Proyectos de inversión a corto plazo idóneo para la empresa, en términos de rendimiento y riesgo.	Unidad o encargado de las finanzas. Tomadores de decisiones económicas de inversión.	PR-ICLP-2-01
Unidad contable o encargado de la contabilidad general.	Cantidad y monto de cuentas por cobrar pendientes a factorar.	2.2 Factoraje	Cantidad de cuentas por cobrar recuperadas. El costo total de la administración de las cuentas por	Unidad o encargado de las finanzas. Tomadores de decisiones	PR-ICLP-2-02

	Política de endeudamiento y liquidez. Flujo de caja de efectivo mensual. Documentación personal o de la empresa deudoras. Documentación legal de empresas de factoraje. Garantías y seguros asociados al factoraje.		cobrar a factorizar. El costo del factoraje.	económicas de inversión.	
Unidad contable o encargado de la contabilidad general.	Política financiera de inversión a largo plazo. Objetivos de inversión a largo plazo. Perfil de riesgo. Estado de flujo de efectivo actual y proyectado. Oferta potencial de inversiones.	2.3 Inversión a largo plazo	Proyectos de inversión a largo plazo idóneo para la empresa en termino de ganancia y rendimiento.	Unidad o encargado de las finanzas. Tomadores de decisiones económicas de inversión.	PR-ICLP-2-03

INDICADOR DE EFECTIVIDAD:

$Efectividad = \frac{actividades\ realizadas}{total\ de\ actividades\ requeridas} * 100\%$	Parámetros
	100%: **excelente**
	Menor al 100: **necesita mejora**

Elaborado por: encargado de las finanzas	Revisado por: representante de las autoridades de la empresa	Aprobado por: representante de las autoridades de la empresa

DECLARACIÓN DE CAMBIOS:

Fecha de medicación:	Descripción del cambio realizado:	Responsable del cambio:

RECURSOS UTILIZADOS:

Documentar la cantidad de recursos consumibles en la realización de los procedimientos que conforman el proceso, para definir el costo de ejecución de las actividades.

Personal	Cantidades de horas utilizadas en los procedimientos	
Materiales e insumos	Cantidades de unidades físicas de materiales e insumos utilizadas	
Equipo y mobiliario	Cantidades de horas de Equipo y mobiliario utilizado o depreciado en los procedimientos	
Presupuesto asignado	Cantidades de dinero previsto o pronosticado para la ejecución de los procedimientos.	
Costos de los procedimientos	Cantidades de dinero ejecutado o desembolsado para la ejecución de los procedimientos.	
Eficiencia en términos económicos	$Efectividad = \frac{dinero\ utilizado}{dinero\ previsto} * 100\%$	Parámetro Menor a 100% **es bueno y eficiente** Mayor a 100% **es malo e ineficiente**

Nombre del procedimiento: Inversión a corto plazo		**Código:** PR-ICLP-2-01
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa		
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1	

Objetivo del procedimiento:

Investigar portafolios de inversiones a corto plazo, evaluando el rendimiento y riesgo, para invertir eficientemente a corto plazo en la generación de ganancias.

Alcance del procedimiento:

Ganancia operativa y recuperación del efectivo invertido en un periodo menor o igual a un año, como cumplimiento de una política financiera de inversión.

Usos del resultado del procedimiento:

- El efectivo disponible operativo, usado como fuente generadora de ingresos a corto plazo.
- Inversiones a corto plazo convertibles en efectivo para la empresa en un periodo menor a un año.
- Maximizar el rendimiento de la liquidez de la empresa.

Referencia del procedimiento:

FUNDAMENTOS DE INVERSIONES, décima edición Lawrence J. Gitman CFP; MICHAEL JOEHNK, CFA, PEARSON EDUCACION

págs. web:

https://contabilidadfinanzas.com/contabilidad-financiera/inversiones-a-corto-plazo/

Descripción del procedimiento:

1. Definir el objetivo de la inversión financiera, en base al cumplimiento de la política financiera, definiendo el monto a invertir a corto plazo del efectivo disponible en la empresa.

2. Determinar la rentabilidad deseada de la inversión, comparando los rendimientos obtenidos en la empresa, el mercado competidor y la banca.

3. Determinar el riesgo que implica la inversión y que puede controlar, tomando en cuenta que a mayor rendimiento mayor es el riesgo.

4. Indagar la oferta de inversiones a corto plazo disponibles en el mercado, documentando requerimientos como montos, tiempos de plazo, rendimientos, obligaciones a cumplir, como impuesto, comisiones, seguros, asesoramientos financieros entre otros. Ejemplo de inversiones se tienen:

a. Cuentas de ahorro de alta rentabilidad: que ofrecen una tasa de interés más alta que las cuentas de ahorro tradicionales y de alta liquidez, que pueden ser ofrecidas en diferentes instituciones financieras como bancos y cooperativas.
b. Depósitos a plazo fijo: que ofrecen una tasa de interés fija por un período determinado, pero tienen menor liquidez, pueden ser ofrecidas en diferentes instituciones financieras como bancos y cooperativas.
c. Fondos de inversión de bajo riesgo: es una forma de inversión en una cesta de activos de bajo riesgo y fácil liquidación ofrecidas por instituciones financieras, ejemplos bancos y bolsa de valores.
d. Pagarés de empresa: Valores de deuda emitidos por empresas, con mayor rentabilidad, pero también mayor riesgo.
e. Inversiones en Línea: CAPEX.com, Libertex, FXTM, son ejemplos de plataformas internacionales, que requieren de montos bajos para su apertura; pero se recomienda asesoramiento previo para el manejo, análisis y ejecución de ellas.

5. Realizar la evaluación de los proyectos de inversión, mediante el valor actual neto (VAN) a cada uno de ellos y considere los resultados que representaran las ganancias actuales, para la toma de decisiones, mediante la siguiente ecuación:

$$VAN = valor\ de\ la\ inversión - \frac{interés\ ganado\ período\ 1}{(1+i)^1} + \frac{interés\ ganado\ período\ 2}{(1+i)^2} + \cdots$$

6. Calcular el rendimiento sobre la inversión a los proyectos, que le determinará la ganancia por unidad monetaria invertida, mediante la siguiente ecuación:

$$Rendimiento\ de\ la\ inversión: \frac{\sum interés\ operativos\ actuales}{inversión\ total}$$

7. Realizar la toma de decisiones de los proyectos a invertir, tomando en consideración la diversificación de las inversiones, en riesgos, en oportunidades de ganancias y rendimiento.
8. Establecer el plan de inversión a corto plazo, definiendo un flujo de entradas y salidas de efectivos que permita ajustar la estrategia de inversión.
9. Monitorear las inversiones realizadas, con los cambios económicos y las rentabilidades del mercado de inversiones, para ajustar la estrategia de inversión.
10. Gestionar el riesgo, para asegurar el capital invertido, mediante herramientas de control.

Nombre del procedimiento: Factoraje		**Código:** PR-ICLP-2-02
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa		
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1	

Objetivo del procedimiento: obtener efectivo mediante la venta de las cuentas por cobrar de la empresa a otra entidad financiera especializada en este campo, paro no estar insolvente para las actividades diarias.

Alcance del procedimiento:

- Recuperación de lo invertido en cuentas por cobrar.
- Minimiza el costo de la administración de las cuentas por cobrar por cuentas morosas e incobrables.

Usos de los productos del procedimiento:

- Reducir el impago de la empresa.
- Recuperar las inversiones en cuentas por cobrar morosas e incobrables.
- Mejorar el flujo de efectivo de la empresa.

Referencia del procedimiento:

Principios de Administración financiera, decimoprimera edición, Lawrence J. GITMAN

págs. web:

Factoraje financiero: qué es, ejemplos y todo lo que debes saber

Libro_PRE9_paginas.pdf

Descripción del procedimiento:

1. Seleccionar las facturas que desea vender a la entidad de factoraje.
2. Evaluar y seleccionar la entidad de factoraje, tomando en consideración el monto de la recuperación de las cuentas y otros beneficios.
3. Firmar el contrato entre la empresa y la entidad de factoraje, estableciendo los términos y condiciones del acuerdo.
4. Recepción de un porcentaje del valor de las facturas que generalmente oscila entre el 70% y el 90%.
5. Recibir el saldo restante menos las comisiones cobradas por la entidad de factoraje, una vez que los deudores hayan pagado todas las facturas.

Nombre del procedimiento: Inversión a largo plazo		**Código:** PR-ICLP-2-03
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa		
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1	

Objetivo del procedimiento:

Investigar portafolios de inversiones a largo plazo, evaluando el rendimiento y riesgo, para invertir eficientemente a largo plazo en la generación de ganancias.

Alcance del procedimiento:

- Ganancia operativa y recuperación del efectivo invertido en un periodo mayor a un año, como cumplimiento de una política financiera de inversión.

Usos:

- El efectivo excedente de los periodos fiscales se usa como fuente generadora de ingresos para maximizar la ganancia de la empresa.
- Sirven como respaldo para las deudas a largo plazo.

Referencia del procedimiento:

FUNDAMENTOS DE INVERSIONES, décima edición Lawrence J. Gitman CFP; MICHAEL JOEHNK, CFA, PEARSON EDUCACION

págs. web:

Análisis Completo de Inversiones a Largo Plazo: Todo lo que Necesitas Saber - Finanzas e Inversiones

Descripción del procedimiento:

1. Definir el objetivo de la inversión financiera, en base al cumplimiento de la política financiera, definiendo el monto a invertir a largo plazo del efectivo disponible en la empresa.
2. Determinar el perfil de riesgo de la empresa, para invertir:
    a. Conservador: Prioriza la seguridad y acepta rendimientos bajos.
    b. Moderado: Equilibra el riesgo y rendimiento.
    c. Agresivo: Asume mayor riesgo para obtener mayores rendimientos.
3. Determinar la rentabilidad deseada, comparando los rendimientos obtenidos en la empresa, el mercado competidor y la banca.
4. Determinar el riesgo que implica la inversión y que puede controlar, tomando en cuenta que a mayor rendimiento mayor es el riesgo.
5. Indagar la oferta de inversiones a largo plazo disponibles en el mercado, documentando requerimientos como montos, tiempos de plazo, rendimientos, obligaciones a cumplir como: impuesto, comisiones, seguros, asesoramientos financieros entre otros. Ejemplo de inversiones a largo plazo:

Acciones: Representa una parte de la propiedad de la empresa.
Fondos mutuos: Es la inversión en una canasta de activos (acciones, bonos, etc.).
Fondos indexados: Replican el rendimiento de un índice bursátil.
Bonos: Representan un préstamo a una empresa o gobierno.
Bienes raíces: Inversión en propiedades físicas.

6. Realizar la evaluación de los proyectos de inversión, mediante el valor actual neto (VAN) a cada uno de ellos y considere los resultados que representaran las ganancias actuales, para la toma de decisiones.

$$VAN = valor\ de\ la\ inversión - \frac{interés\ ganado\ período\ 1}{(1+i)^1} + \frac{interés\ ganado\ período\ 2}{(1+i)^2} + \cdots$$

7. Calcular el rendimiento sobre la inversión a los proyectos, que le determinará la ganancia por unidad monetaria invertida, mediante la siguiente ecuación:

$$Rendimiento\ de\ la\ inversión: \frac{\sum interés\ operativos\ actuales}{inversión\ total}$$

8. Realizar la toma de decisiones de los proyectos a invertir, tomando en consideración la diversificación de las inversiones, riesgos, oportunidades de ganancias y rendimiento por unidad monetaria invertida.
9. Establecer el plan de inversión a largo plazo, definiendo un flujo de entradas y salidas de efectivos que permita ajustar la estrategia de inversión.
10. Monitorear las inversiones realizadas, con los cambios económicos y las rentabilidades del mercado de inversiones, para ajustar la estrategia de inversión.
11. Gestionar el riesgo, para asegurar el capital invertido, mediante herramientas de control.

Caracterización del componente 3:			
Nombre del componente 3: **Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las actividades de obtención de fondos.**			Pág. 1/2
Responsable: encargado del registro de las actividades financieras			Versión: 1
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de modificación:	
Objetivo: Obtener el recurso financiero para las actividades de diseño, implementación, ejecución y control de la empresa, de la integración óptima de fuentes de financiamiento, que ayuden a la maximización de la ganancia y reducción de costos.			
Alcance: establecimiento del capital requerido para el diseño, implementación, ejecución y control de las actividades de la empresa y selección de fuentes de financiamiento apropiados para sus destinos.			

PROVEEDOR	ENTRADA	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO DE: REGISTRO, ANALISIS, PLANEACION, EVALUACION y CONTROL	SALIDA	USUARIO	CÓDIGO
Unidad contable o encargado de la contabilidad general.	El plan del proyecto o iniciativa a implementar. Perfil de riesgo de la empresa o persona natural. El flujo de efectivo proyectado en el horizonte de tiempo de estudio.	3.1 Establecimiento de fuente de financiamiento de la inversión inicial de la empresa	Portafolio de inversionistas con las condiciones de otorgamiento. Costos asociados por inversionista Evaluación del proyecto antes y después de impuesto	Unidad o encargado de las finanzas. Tomadores de decisiones económicas de inversión.	PR-AOF-3-01
Unidad contable o encargado de la	Perfil de la iniciativa o proyecto.	3.2 Obtención de préstamo a largo plazo	Préstamos a corto plazo a bajo costos	Unidad o encargado de las finanzas.	PR-AOF-3-02

contabilidad general.	Requerimientos exigidos por la institución. Historial crediticio. (Ver anexo 1)			Tomadores de decisiones económicas de inversión.	
Unidad contable o encargado de la contabilidad general.	Perfil de la iniciativa o proyecto. Requerimientos exigidos por la institución. Historial crediticio. (Ver anexo 1)	3.3 Obtención de fondos por préstamo a corto plazo	Proyectos de inversión a largo plazo idóneo para la empresa	Unidad o encargado de las finanzas. Tomadores de decisiones económicas de inversión.	PR-AOF-3-03

INDICADOR DE EFECTIVIDAD:

$Efectividad = \frac{actividades\ realizadas}{total\ de\ actividades\ requeridas} * 100\%$	Parámetros
	100%: **excelente**
	Menor al 100: **necesita mejora**

Elaborado por: encargado de las finanzas	Revisado por: representante de las autoridades de la empresa	Aprobado por: representante de las autoridades de la empresa

DECLARACIÓN DE CAMBIOS:

Fecha de medicación:	Descripción del cambio realizado:	Responsable del cambio:

RECURSOS UTILIZADOS:

Documentar la cantidad de recursos consumibles en la realización de los procedimientos que conforman el proceso, para definir el costo de ejecución de las actividades.

Personal	Cantidades de horas utilizadas en los procedimientos	
Materiales e insumos	Cantidades de unidades físicas de materiales e insumos utilizadas	
Equipo y mobiliario	Cantidades de horas de equipo y mobiliario utilizado o depreciado en los procedimientos	
Presupuesto asignado	Cantidades de dinero previsto o pronosticado para la ejecución de los procedimientos.	
Costos de los procedimientos	Cantidades de dinero ejecutado o desembolsado para la ejecución de los procedimientos.	
Eficiencia en términos económicos	$Efectividad = \frac{dinero\ utilizado}{dinero\ previsto} * 100\%$	Parámetro Menor a 100% **es bueno y eficiente** Mayor a 100% **es malo e ineficiente**

Nombre del procedimiento: Establecimiento de fuente de financiamiento de la inversión inicial de la empresa	**Código:** PR-AOF-3-01
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa	
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento:

Establecer las fuentes de financiamiento idóneas para la inversión inicial de un proyecto o una empresa que minimicen los costos.

Alcance del procedimiento:

Determinación del efectivo para los diferentes rubros de inversión inicial.

Usos:

- El efectivo disponible para los gastos de inversión tangible, intangible y capital de trabajo inicial.

Referencia del procedimiento:

FUNDAMENTOS DE INVERSIONES, décima edición Lawrence J. Gitman CFP; MICHAEL JOEHNK, CFA, PEARSON EDUCACION

págs. web:

Conseguir inversores para proyectos: Una guía práctica en 10 pasos

Descripción del procedimiento:

11. Definir el monto de dinero requerido para el costo inicial del proyecto o iniciativa de negocio. Suma del capital requerido para: activos tangibles, activos intangibles y capital de trabajo inicial, necesario para implementar el proyecto.
    1. Activos tangibles: terreno, edificaciones, maquinaria, equipo, mobiliario, instalaciones, etc.
    2. Activos intangibles: estudios de las iniciativas del proyecto, permisos para trabajar, patentes, licencias, marcas, etc.
    3. Capital de trabajo inicial: reservas de efectivo previstas según políticas iniciales de trabajo para caja de efectivo y bancos, inventarios y cuentas por cobrar.
12. Defina el monto de inversiones propias para la inversión del proyecto o iniciativa, ejemplos de las fuentes de obtención: ahorros personales, venta de activos personales que pueden invertir y generar un número de acciones comunes equivalentes al fondo de dinero invertido.
    1. Acciones comunes: representan una parte del capital social o patrimonial de la empresa.

13. Indagar lo requerido y las condiciones de pago, por los diferentes inversionistas para el otorgamiento de los fondos faltantes (monto faltante o préstamo a inversionistas= monto de inversión inicial -fondos provenientes de los dueños), ejemplos de inversionistas: sistema financiero (a través de líneas de crédito), inversionistas ángeles, socios comerciales, capital de riesgo, crowfunding, subvenciones gubernamentales, financiamientos colectivos, etc.

    1. Sistema financiero: bancos, cooperativas, cajas de crédito, etc.
    2. Inversionistas ángeles: Personas con experiencia y capital que invierten en empresas en etapa inicial.
    3. Capital de riesgo: Fondos de inversión que buscan altas rentabilidades a largo plazo.
    4. Crowdfunding: Se recauda dinero de una multitud de personas a través de plataformas en línea.
    5. Subvenciones gubernamentales: Se obtienen fondos de programas gubernamentales diseñados para fomentar el emprendimiento.
    6. Financiamiento colectivo: Se busca financiamiento de familiares, amigos y conocidos.
    7. Socios comerciales: asociación con otros emprendedores o empresas, que puedan aportar efectivo o recursos a cambio de una participación en la empresa.

14. Evaluar las fuentes de financiamiento, en base a las necesidades, objetivos y costos de capital exigidos.

    Ejemplo del costo de capital de una fuente de financiamiento:

    $$Interés = valor\ del\ préstamo\ (1 + tasa\ efectiva\ del\ préstamo\ anual)^{Número\ de\ tiempo\ en\ años} - el\ valor\ de\ l\ préstamo$$

    Ejemplo del costo de capital por unidad monetaria prestada de una fuente de financiamiento:

    $$Costo\ por\ el\ uso\ de\ cada\ unidad\ monetaria\ prestada: \frac{\sum interés\ periódicos\ actuales}{valor\ del\ préstamo}$$

15. Seleccionar la fuente de financiamiento en base a los menores resultados de costo, tomando en cuenta el costo de capital, el pago por cada unidad monetaria prestada; además de considerar que estas inversiones son de largo plazo y que debe rever la disponibilidad del pago futuro. Tome en cuenta también que no es conveniente una sola fuente de financiamiento, aunque esto implique que deba optar a diferentes niveles de riesgo.

16. Documentar los requerimientos que solicitan los inversores.

17. Solicitar la inversión presencial, en línea, o mixta, presentando de forma clara, oportuna y precisa la información y fondos requeridos y los beneficios esperados del proyecto antes y después de impuesto, según indicadores como la VAN (valor actual neto), TIR (Tasa Interna de Retorno) y el B/C (rendimiento sobre la inversión o ROA).

    $$VAN = costo\ inicial - \frac{Flujo\ de\ efectivo\ neto\ año\ 1}{(1+i)^1} + \frac{Flujo\ de\ efectivo\ neto\ año\ 2}{(1+i)^2} + \cdots$$

$$TIR\ del\ proyecto\ (i_R)\%\ implica\ igualar\ aproximadamente\ los\ costos\ totales\ a\ los\ ingresos\ totales$$

$$inversión\ inicial \cong \frac{Flujo\ de\ efectivo\ neto\ año\ 1}{(1+i)^1} + \frac{Flujo\ de\ efectivo\ neto\ año\ 2}{(1+i)^2} + ..$$

$$Rendimiento\ de\ la\ inversión: \frac{\sum ganancia\ neta\ actual}{inversión\ total}$$

Notas:

a) Estos indicadores son de la evaluación del proyecto y deben de considerar el tiempo de madurez, donde se considera las empresas y sus proyectos alcanzan la madurez las máximas ganancias; además la tasa de rendimiento a utilizar debe ser la de la empresa que considera todas las fuentes de financiamiento del proyecto.
b) Si evalúa el proyecto antes de impuesto debe utilizar la tasa mínima atractiva de retorno antes de impuesto (TMAR) y su cálculo puede ser de las siguientes maneras según las fuentes de financiamiento:

- TMAR con una sola fuente de financiamiento antes de impuesto:

$$TMAR = inflación + riesgo + inflación * riesgo$$

- Para dos o más fuentes de financiamiento antes de impuesto, debe calcular la TMAR ponderada:

$$TMAR\ ponderada = \%\ de\ deuda\ a\ financiar * TMAR_1 + \%\ de\ deuda\ a\ financiar * TMAR_2$$

c) Si evalúa el proyecto después de impuesto debe calcular la TMAR después de impuesto, multiplicando la tasa antes de impuesto por el escudo fiscal.

$$TMAR_{DI} = TMAR_{AI} * (1 - tasa\ de\ impuesto)$$

d) En la evaluación después de impuesto también cambian los valores de los flujos de efectivo neto (FEN) después de impuesto y para definirlos considere los siguientes planteamientos:

$$FEN_{AI} = ingresos\ de\ operación - gastos\ de\ operación$$

$$ingreso\ gravable = UAI = FEN_{AI} - depreciacion\ de\ los\ activos$$

$$impuesto\ sobre\ la\ renta = UAI * tasa\ de\ impuesto\ según\ la\ ley$$

$$FEN_{DI} = FEN_{AI} - impuesto\ sobre\ la\ renta$$

8. Realizar los trámites de cierre del acuerdo con los inversionistas.
9. Establecer el plan de pago de las inversiones iniciales, considerando el resultado del flujo de efectivo proyectado.
10. Monitorear las inversiones realizadas, con los cambios económicos y las rentabilidades del mercado de inversiones, para ajustar la estrategia de inversión.
11. Gestionar el riesgo, para asegurar el capital invertido, mediante herramientas de control.

Nombre del procedimiento: Obtención de préstamo a largo plazo	**Código:** PR-AOF-3-02
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa	
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento: disponer de efectivo de fuentes externas para invertir en iniciativas de negocio, cubrir necesidades de modernización o crecimiento de la empresa, invirtiendo en infraestructura, maquinaria, equipos y mobiliario, licencias, patentes y capital de trabajo inicial, entre otros, rembolsando la deuda a largo plazo.

Alcance del procedimiento:

- Disposición del efectivo para cubrir las necesidades de crecimiento y modernización de la empresa a largo plazo.

Usos:

- El efectivo necesario para realizar proyectos de crecimiento, que puedan generar ingresos a la empresa a corto y largo plazo.
- Estabilidad financiera.

Referencia del procedimiento:

FUNDAMENTOS DE INVERSIONES, décima edición Lawrence J. Gitman CFP; MICHAEL JOEHNK, CFA, PEARSON EDUCACION

págs. web:

Préstamo a largo plazo | Qué es y cómo elegir el mejor

Descripción del procedimiento:

1. Identificar las necesidades de efectivo para inversión de proyectos a largo plazo: proyectos de crecimiento, modernización, de remplazo de maquinaria, etc.
2. Determinar la cantidad de dinero necesaria para cubrir las inversiones.
3. Evaluar los activos líquidos disponibles, como documentos a plazo, reservas de capital, etc., que puede hacer uso, y disminuir la cantidad de efectivo a prestar.
4. Realizar las proyecciones de flujo de efectivo a largo plazo, para el aseguramiento de los pagos del préstamo.
5. Indagar las ofertas de préstamos en bancos, cooperativas y financieras, en términos de requerimientos de línea de crédito, tasas efectivas, plazo, rembolsos anticipados sin penalización, intereses por mora garantías, seguros, costos de administración, asesoramiento técnico financiero, etc.
6. Evaluar las diferentes opciones de préstamo, determinado el costo de capital a pagar o interés por el uso del capital, utilizando la siguiente formula:

$$Costo\ de\ capital = monto\ del\ préstamo\ al\ final\ del\ plazo - el\ valor\ de\ l\ préstamo$$

$$Interés = valor\ del\ préstamo\ (1 + tasa\ efectiva\ del\ préstamo\ anual)^{Número\ de\ tiempo\ en\ años} - el\ valor\ de\ l\ préstamo$$

7. Calcular el rendimiento a pagar por el préstamo, que le determinará el costo por el uso de cada unidad monetaria prestada, mediante la siguiente ecuación:

$$Costo\ por\ el\ uso\ de\ cada\ unidad\ monetaria\ prestada: \frac{\sum interés\ periódicos\ actuales}{valor\ del\ préstamo}$$

8. Realizar la toma de decisiones del préstamo a realizar, tomando en consideración el costo del uso del capital, el costo de capital por cada dólar monetaria prestada y la disponibilidad de pagos futuro.
9. Preparar la documentación requerida por la institución donde se solicitará el préstamo, que incluye e DUI (documento único de identidad), NIT (número de identidad tributaria) si no está homologado con el DUI, comprobante de ingresos (estados de resultado de la empresa), recibos de servicios básicos, referencias personales o comerciales, historial crediticio, hipotecas, etc. y formularios de la entidad financiera completados.
10. Entregar toda la solicitud del préstamo en la entidad financiera, para su análisis.
11. Aprobado el crédito, realizado el contrato y desembolsado el efectivo por la entidad financiera, usar el dinero prestado para el propósito definido.
12. Planificar el pago del préstamo y sus intereses, de la generación de efectivo, proveniente de las utilidades netas.
13. Monitorear periódicamente, las ofertas crediticias a largo plazo y la generación de rendimiento de las inversiones, para realizar los ajustes pertinentes en la búsqueda de eficiencia financiera.

Nombre del procedimiento: Obtención de fondos por préstamo a corto plazo		**Código:** PR-AOF-3-03
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa		
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1	

Objetivo del procedimiento: disponer de efectivo para cubrir necesidades de capital de trabajo a corto plazo, proporcionado por fuentes externas a la empresa abajo costo de capital.

Alcance del procedimiento:

- Disposición del efectivo para cubrir las necesidades operativas de la empresa a corto plazo como: caja, compra de materiales, insumos, pago de planilla y servicios generales, etc.

Usos:

- Efectivo obtenido de terceros, usados para cubrir gastos inesperados, financiar proyectos a corto plazo o gestionar el flujo de caja.

Referencia del procedimiento:

FUNDAMENTOS DE INVERSIONES, décima edición Lawrence J. Gitman CFP; MICHAEL JOEHNK, CFA, PEARSON EDUCACION

págs. web:

https://www.microbank.com/es/blog/p/como-hacer-financiacion-corto-plazo-y-tipos.html

Descripción del procedimiento:

1. Identificar las necesidades de efectivo para el funcionamiento operativo de la empresa actuales y proyectados, como ejemplo compra de materiales, mercadería, pago de planillas y servicios generales, proyectos a corto plazo, entre otros.
2. Determinar la cantidad de dinero necesaria para cubrir las operaciones, proyectos a corto plazo, o para gestionar el flujo de caja de la empresa.
3. Evaluar los activos líquidos disponibles, como cuentas por cobrar, inventarios, etc., que puede hacer uso sin adquirir deuda.
4. Indagar las ofertas de préstamos en bancos, cooperativas y financieras, en términos de requerimientos de línea de crédito, tasas efectivas, plazo, rembolsos anticipados sin penalización, intereses por mora garantías, seguros, costos de administración, asesoramiento técnico financiero, etc.
5. Evaluar las diferentes opciones de préstamo, determinado el costo de capital a pagar o interés por el uso del capital, utilizando la siguiente formula:

   $$Costo\ de\ capital = monto\ del\ préstamo\ al\ final\ del\ plazo - el\ valor\ de\ l\ préstamo$$

$$Interés = valor\ del\ préstamo\ (1 + tasa\ efectiva\ del\ préstamo\ anual)^{Número\ de\ tiempo\ en\ años} - el\ valor\ de\ l\ préstamo$$

6. Calcular el rendimiento a pagar por el préstamo, que le determinará el costo por el uso de cada unidad monetaria prestada, mediante la siguiente ecuación:

$$Costo\ por\ el\ uso\ de\ cada\ unidad\ monetaria\ prestada: \frac{\sum interés\ periódicos\ actuales}{valor\ del\ préstamo}$$

7. Realizar la toma de decisiones del préstamo a realizar, tomando en consideración el costo del uso del capital, el costo por unidad monetaria prestada y la disponibilidad del pago futuro.

8. Preparar la documentación requerida por la institución donde se solicitará el préstamo, que incluye e DUI (documento único de identidad), NIT (número de identidad tributaria) si no está homologado con el DUI, comprobante de ingresos (estados de resultado de la empresa), recibos de servicios básicos, referencias personales o comerciales, historial crediticio, garantías, etc. y formularios de la entidad financiera completados.

9. Entregar toda la solicitud del préstamo en la entidad financiera, para su análisis.

10. Aprobado el crédito, realizado el contrato y desembolsado el efectivo por la entidad financiera, use el dinero prestado para el propósito definido.

11. Planificar el pago del préstamo y sus intereses, de la generación de efectivo a través de ventas o prestación de servicios.

12. Monitorear periódicamente, las ofertas crediticias a corto plazo y la generación de efectivo, para realizar los ajustes pertinentes en la búsqueda de eficiencia financiera.

Caracterización del componente 4:			
Nombre del componente 4: **Planeación de recursos**			Pág. 1/3
Responsable: encargado del registro de las actividades financieras operativas.			Versión: 1
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de modificación:	
Objetivo: Es proporcionar a los dueños de la empresa, administradores del área productiva y financiera de la empresa información útil, relevante en el momento preciso, sobre las mejores prácticas de control y monitores de los elementos que componen el proceso de producción, etc., para la toma de decisiones del área de producción, ventas, compras y finanzas.			
Alcance: la cuantificación de los presupuestos de Mano de Obra, Materia Prima, Inventarios y otros elementos del área productiva de la empresa.			

PROVEEDOR	ENTRADA	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO DE: REGISTRO, ANALISIS, PLANEACION, EVALUACION y CONTROL	SALIDA	USUARIO	CÓDIGO
Unidad de Producción	Presupuesto de producción en unidades. - Horas de mano de obra directa en unidades. Costo por hora de mano de obra directa.	4.1 Presupuesto de Mano de Obra Directa.	Presupuesto de Mano de Obra Directa.	Encargado de tomar decisiones en área de Producción Recursos Humanos	PR-GR-4-01
Unidad de Producción	Planificación de la producción Porcentajes de Materia	4.2 Planificación de Materia Prima.	Presupuesto de la utilizacion de materia Prima	Encargado de tomar decisiones en área de Producción	PR-GR-4-02

	prima por producto				
Unidad de Compras Unidad de Producción	Presupuesto de producción en unidades. Cantidades de materia prima para los productos requeridos. Niveles de inventario iniciales requeridos de cada mes.	4.3 Planificación de Inventario.	Presupuesto de inventarios iniciales	Encargado de tomar decisiones en área de Producción	PR-GR-4-03
Unidad de Producción	Presupuesto de Mano de Obra Directa. Planificación de Materia Prima.	4.4 Presupuesto de Compras.	Montos de Costos Indirectos de Fabricacion Totales y Unitarios	Encargado de tomar decisiones en área de Producción	PR-GR-4-04
Unidad de Producción	Elementos de costos no asociados directamente a la produccion	4.5 Presupuesto de Costos indirectos de fabricación.	Costos indirectos de fabricacion	Encargado de tomar decisiones en área de Producción	PR-GR-4-05

	La cantidad de Horas de mano de obra por unidades.				
Unidad de ventas y unidad de producción	Costos indirectos de fabricacion totales Precios de venta de los productos	4.6 Punto de Equilibrio Operativo en Ventas y Unidades	Punto de Equilibrio en Valores monetarios y en unidades.	Encargado de tomar decisiones en área de Producción y en el área de Ventas	PR-GR-4-06

INDICADOR DE EFECTIVIDAD:

$Efectividad = \frac{actividades\ realizadas}{total\ de\ actividades\ requeridas} * 100\%$	Parámetros
	100%: **excelente**
	Menor al 100: **necesita mejora**

Elaborado por: encargado de las finanzas	Revisado por: representante de las autoridades de la empresa	Aprobado por: representante de las autoridades de la empresa

DECLARACIÓN DE CAMBIOS:

Fecha de medicación:	Descripción del cambio realizado:	Responsable del cambio:

RECURSOS UTILIZADOS:

Documentar la cantidad de recursos consumibles en la realización de los procedimientos que conforman el proceso, para definir el costo de ejecución de las actividades.

Personal	Cantidades de horas utilizadas en los procedimientos	
Materiales e insumos	Cantidades de unidades físicas de materiales e insumos utilizadas	
Equipo y mobiliario	Cantidades de horas de equipo y mobiliario utilizado o depreciado en los procedimientos	
Presupuesto asignado	Cantidades de dinero previsto o pronosticado para la ejecución de los procedimientos.	
Costos de los procedimientos	Cantidades de dinero ejecutado o desembolsado para la ejecución de los procedimientos.	
Eficiencia en términos económicos	$Efectividad = \frac{dinero\ utilizado}{dinero\ previsto} * 100\%$	Parámetro Menor a 100% **es bueno y eficiente** Mayor a 100% **es malo e ineficiente**

Nombre del procedimiento: Presupuesto de Mano de Obra Directa.	**Código:** PR-GR-4-01
Responsable: encargado del área de producción de la empresa	
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento:

Procurar que se tengan la mano de obra necesaria para realizar la producción de manera eficiente y oportuna

Alcance del procedimiento:

Solo se considerará en el informe del presupuesto de mano de obra directa, la información relacionada de forma directa con el proceso productivo, sin considerar los empleados administrativos.

Uso del producto (o resultado del procedimiento)

El presupuesto de Mano de Obra directa será utilizado para ayudar a tomar decisiones referentes a:

- Planificación de Personal.
- Monitorear y controlar los gastos laborales.
- Evaluar la eficiencia del personal
- Elaborar proyecciones financieras

Referencia del procedimiento:

Presupuestos: Enfoque moderno de planeación y control de recursos. Jorge E. Burbano Ruiz.

Manual de costos y Presupuestos del Instituto Soledad del Atlántico. Viana Fernández.

Información a presentar

Como mínimo, el presupuesto de mano de obra tendrá:

(a) Listado de los nombres de los productos
(b) Unidades a producir.
(c) Tiempo que se demorara en producir un solo producto de cada tipo
(d) Horas hombre totales que se demorara producir las unidades del mismo tipo
(e) Costo por hora
(f) Costo Total de producir las unidades totales de cada producto

Descripción del procedimiento:

- Establecer las unidades requeridas de cada producto, según los planes de producción de la empresa.
- Determinar el tiempo estándar unitario para la fabricación de cada uno de los productos que fabrica la empresa.
- Determinar el salario estándar por hora de la mano de obra directa (remuneración fija, producción individual o línea de producción)
- Calcular el número de horas de mano de obra directa que se requerirán para el desarrollo del plan de producción de cada uno de los periodos que comprenda el plan presupuestal.
- Estimar el costo de las horas de mano de obra directa.
- Expresar el presupuesto de mano de obra directa en horas y en dinero.

Ejemplo:

Presupuesto para la Mano de Obra Directa en Empresa ABC para enero 2024

Presupuesto de Mano de Obra Directa					
Producto	**Unidades**	**Tiempo**	**Horas**	**Costo por Hora**	**Total**
Producto A	5,500	0.5	2750	$ 20.00	$ 55,000.00
Producto B	9,200	0.3	2760	$ 20.00	$ 55,200.00
Producto C	4,300	0.6	2580	$ 20.00	$ 51,600.00
Total			8090		$ 161,800.00

Nombre del procedimiento: Planificación de Materia Prima.		**Código:** PR-GR-4-02
Responsable: encargado del área de producción de la empresa		
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1	

Objetivo del procedimiento:

Procurar que se tengan los materiales necesarios para producir los productos de manera eficiente y oportuna.

Alcance del procedimiento:

Solo se considerará en el informe del presupuesto de Materia Prima, los datos relacionados con las diferentes materias primas que componen cada producto que se desarrolla en la empresa.

Uso del producto (o resultado del procedimiento)

La Gestión de Materia prima será utilizada para ayudar a tomar decisiones referentes a :

- Optimización de Inventarios.
- Control de Costos.
- Calidad del Producto Final
- Eficiencia Operacional
- Fomentar buenas Relaciones con Proveedores.

Referencia del procedimiento:

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r157r/w13069w/Presupuestos%20U04_5aEd.pdf

https://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/#indice

La información a presentar

En el Presupuesto de Materia Prima incluye la siguiente información:

- Secciones de Materias primas que se consumirán separadas por productos que hace la empresa.
- Detalle de los primeros tres meses del año y de los cuatro trimestres del año del consumo de materias primas en las unidades de medida que la empresa utilice.

Descripción del procedimiento:

La planificación de las materias primas requiere:

- Establecer las cantidades de cada materia prima que componen cada producto de la empresa.
- Establecer las cantidades a producir de cada producto de la empresa.
- Determinar las cantidades de materia prima a utilizar para cumplir la produccion definida en el periodo de la proyeccion.

Ejemplo

- Cantidades de materia prima por producto

Aromatizantes A B C. S.A. Materia prima por producto (porcentaje por unidad)		
	Aromas	Aroma-Plus
Desinfectante	5	10
Aromatizante	15	20
Agua	80	70
Total	100	100

*Cantidades a producir de los dos productos de la empresa.

Unidades a producir por mes	
Aromas	36,000
Aroma Plus	15,000

Presupuesto de la utilizacion de materia Prima para el año 2024

Aromatizantes A B C. S.A.			
Presupuesto de utilización de MP para el 2024			
Aromas			
	Desinfectante	Aromatizador	Agua
Enero	1,800	5,400	28,800
Febrero	1,800	5,400	28,800
Marzo	1,800	5,400	28,800
1er Trimestre	5,400	16,200	86,400
2o Trimestre	5,400	16,200	86,400
3er Trimestre	5,400	16,200	86,400
4o Trimestre	5,400	16,200	86,400
Aroma Plus			
	Desinfectante	Aromatizador	Agua
Enero	1,500	3,000	10,500
Febrero	1,500	3,000	10,500
Marzo	1,500	3,000	10,500
1er Trimestre	4,500	9,000	31,500
2o Trimestre	4,500	9,000	31,500
3er Trimestre	4,500	9,000	31,500
4o Trimestre	4,500	9,000	31,500

Nombre del procedimiento: Planificación de Inventario.	**Código:** PR-GR-4-03
Responsable: encargado del área de producción de la empresa	
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento:

Procurar que se tengan los materiales necesarios para que no se detenga la producción.

Alcance del procedimiento:

Informe sobre los Presupuestos del inventario inicial de materias primas con que se espera contar al inicio de cada mes en la empresa.

Uso del producto (o resultado del procedimiento)

La planificación del inventario será utilizada para:

- Asegurar disponibilidad de los productos.
- Reducir los costos:
- Mejorar el flujo de caja.
- Aumentar la eficiencia operativa.

Referencia del procedimiento:

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r157r/w13069w/Presupuestos%20U04_5aEd.pdf

https://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/#indice

La información a presentar

En el Presupuesto de Inventarios incluye la siguiente información:

- Secciones de Materias primas que se consumirán cada inicio de mes separadas por productos que hace la empresa.
- Detalle de los primeros tres meses del año y de los cuatro trimestres del año del consumo de materias primas en las unidades de medida que la empresa utilice.

Descripción del procedimiento:

La planificación de los inventarios requiere:

- Establecer las cantidades de cada materia prima que se necesitan para garantizar que no se detenga la produccion ante algun inconveniente de abastecimiento de parte de los proveedores.
- Determinar los niveles de inventario iniciales para cada mes del año proyectado.

Ejemplo

- Presupuesto de inventarios iniciales de Materia Prima en 2024

Se considerará el equivalente a 10 dias de inventario de las materias primas al inicio de cada mes, y en el caso del agua se tiene un tanque de almacenamiento de 20,000 litros que se llenara para tenerlos de reserva.

En este ejemplo se da continuidad al desarrollado en el componente PR-GR-7-02 referente a planificación de materia prima, en el cual para el mes de enero se considera que para producir 36,000 litros de Aroma y 15,000 litros de Aroma Plus, se requieren 1,800 y 1500 litros de desinfectante respectivamente, es decir 3,300 litros en total para los 30 días del mes, si queremos saber cuánto corresponde a 1 día tendremos: $\frac{3300}{30}$ = 110 litros, por lo que en 10 días serian 1,100 litros, este calculo se realizará para las demás materias primas en el mes de enero y los datos de inventarios en los diferentes meses no son acumulables, razón por la cual las cantidades de inventarios iniciales en los periodos trimestrales son los mismos que los indicados para los periodos mensuales. Es decir, el inventario que se tiene el día primero del año, es el mismo si el periodo que contemplamos es enero, el primer trimestre del año o el año completo.

	Desinfectante (lts.)	**Aromatizador (lts.)**	**Agua (lts.)**
Inventario de 10 días	1,100	2,800	20,000

Aromatizantes A B C. S.A.			
Presupuesto de inventarios iniciales para el 2024			
	Desinfectante	**Aromatizador**	**Agua**
Enero	1,100	2,800	20,000
Febrero	1,100	2,800	20,000
Marzo	1,100	2,800	20,000
1er Trimestre	1,100	2,800	20,000
2o Trimestre	1,100	2,800	20,000
3er Trimestre	1,100	2,800	20,000
4o Trimestre	1,100	2,800	20,000

Nombre del procedimiento: Presupuesto de Compras.	**Código:** PR-GR-4-04
Responsable: encargado del área de producción de la empresa	
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento:

Procurar que se tengan los materiales necesarios para todo el año incluyendo el inventario inicial y el de producción.

Alcance del procedimiento:

Informe sobre los Presupuestos de compras de materias primas de la empresa para el periodo proyectado

Uso del producto (o resultado del procedimiento)

El presupuesto de compras es utilizado para:

- Planificar y controlar gastos
- Optimizar recursos
- Negociar con proveedores.
- Tomar decisiones más informadas.

Referencia del procedimiento:

https://gc.scalahed.com/recursos/files/r157r/w13069w/Presupuestos%20U04_5aEd.pdf

https://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/#indice

La información a presentar

En el Presupuesto de Compras se incluye la siguiente información:

- Detalle de los montos totales (en dólares) de Materias primas que se comprarán en el periodo proyectado para poder cumplir con las metas de producción establecidas por la empresa. Estos montos se tendrán mensuales para los primeros tres meses del año y para los cuatro trimestres del año.

Descripción del procedimiento:

El presupuesto de compras requiere:

- Establecer las cantidades de cada materia prima que se deben comprar cada mes, para garantizar que no se detenga la produccion ante algun inconveniente de abastecimiento de parte de losproveedores.

- Incorporar otros elementos propios de la naturaleza del producto e instalaciones de la empresa, como podran ser medios de almacenamiento o bodegas.
- Determinar los niveles de inventario iniciales para cada mes del año proyectado.
- Establecer el costo presupuestado para la compra de las n materias primas que se utilizaran en la produccion proyectada.

Ejemplo

- Presupuesto de inventarios iniciales de Materia Prima en 2024
  En el presupuesto que se considerará para el ejemplo utilizara los datos establecidos en el ejemplo del componente PR-GR-7-04 correspondiente a la planificación del inventario.

- Se establece el presupuesto de compras en base a la siguiente fórmula:

  compras = inventario final + materia prima consumida – inventario inicial

- Para planificar las compras de desinfectante para enero, se debe recolectar la informacion del departamento de compras siguiente:

  inventario final=1100

  materia prima consumida(aromas+aroma-plus)= 1800+1500=3300

  inventario inicial=1100

  sustituyendo los valores en la formula tenemos:

  compras=1100+3300-1100=3300 lts

El proceso es similar para todos los meses y trimestres, por lo que podemos tener el presupuesto de compras en litros

Aromatizantes A B C. S.A.			
Presupuesto de inventarios iniciales para el 2024			
(en litros)			
	Desinfectante	**Aromatizador**	**Agua**
Enero	3,300	8,400	39,300
Febrero	3,300	8,400	39,300
Marzo	3,300	8,400	39,300
1er Trimestre	9,900	25,200	117,900
2o Trimestre	9,900	25,200	117,900
3er Trimestre	9,900	25,200	117,900
4o Trimestre	9,900	25,200	117,900

Los costos presupuestados para el año 2024 de las materias primas son los siguientes:

Materia Prima	Costo ($)
Desinfectante	15.8000
Aromatizante	6.3500
Agua	0.0025

Con los datos anteriores podemos tener el presupuesto de compras en dólares.

Aromatizantes A B C. S.A.			
Presupuesto de Compras para el 2024			
(en dólares)			
	Desinfectante	**Aromatizador**	**Agua**
Enero	52,140	53,340	98
Febrero	52,140	53,340	98
Marzo	52,140	53,340	98
1er Trimestre	156,420	160,020	295
2o Trimestre	156,420	160,020	295
3er Trimestre	156,420	160,020	295
4o Trimestre	156,420	160,020	295

Nombre del procedimiento: Presupuesto de Costos indirectos de fabricación.	**Código:** PR-GR-4-05
Responsable: encargado del área de producción de la empresa	
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento:

Establecer el monto del presupuesto de gastos indirectos de fabricación.

Alcance del procedimiento:

Informe sobre los Presupuestos de Costos indirectos de Fabricación para el o los productos que elaborará la empresa para el periodo proyectado

Uso del producto (o resultado del procedimiento)

El presupuesto de gastos indirectos de fabricación es utilizado para:

- Planificar y controlar costos asociados a la producción que no están directamente relacionados con la materia prima o la mano de obra directa.
- Mejorar la eficiencia y tomar decisiones informadas sobre producción y precios.

Referencia del procedimiento:

Tesis de UDB. “DISEÑO DE UNA GUIA DE PRESUPUESTOS PARA LA PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.”, **VICTOR GUILLERMO MONGE CUBAS.2011**

La información a presentar

En el Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación se incluye la siguiente información:

- Detalle de los Costos Indirectos de Fabricación anuales de la empresa separados en Costos Fijos y Variables
- Montos de los Costos Indirectos de Fabricación Totales y Unitarios.

Descripción del procedimiento:

El presupuesto de Costos indirectos de fabricación requiere:

- Recolectar los datos y documentos relacionados con gasto que no mantienen una relación directa con el proceso productivo, tales como: Materiales Indirectos, mano de obra indirecta, depreciación, energía eléctrica, seguros, servicios y reparaciones, etc. Del ultimo año.
- Hacer una separacion de los costos en Fijos y variables.
- Realizar las sumatorias de los costos fijos y variables.
- Identificar la proporcion de los costos fijos y variables dentro de los Costos indirectos de fabricacion y realizar un analisis al respecto.

- Identificar la cantidad de Horas de mano de obra directa por unidades
- Realizar el calculo de los Costos indirectos de fabricacion totales y por unidad.
    - CIF= CF + CV
    - CIFu-= $\frac{CIF}{Nh\ MOD}$

      Donde

      CIF = Costos indirectos de fabricacion
      CF = Costos fijos totales
      CV = Costos variables totales
      CIFu = Costos indirectos de fabricacion unitarios.
      NhMOD = Numero de Horas de Mano de Obra Directa

Ejemplo

*Determinar los elementos no asociados directamente con la produccion y separar cuales son costos fijos y cuales son variables.

Elemento	**Costo Variable**	**Costo Fijo**
1-Materiales indirectos	X	
2-Sueldos y Salarios		X
3-Seguros		X
4-Depreciación		X
5-Vacaciones y aguinaldo		X
6-Mantenimiento de maquinaria		X
7-Energía eléctrica	X	
8-Alumbrado público y servicio de aseo		X
9-Agua potable.	X	

*Calcular los totales de Costos indirectos de fabricacion .

Empresa A B C			
Costos del año 2023			
Costo Variable		**Costo Fijo**	
Elemento	**Monto**	**Elemento**	**Monto**
Materiales indirectos	48,000	Sueldos y Salarios	64,000
Energía eléctrica	2,300	Seguros	2,000
Agua potable.	600	Depreciación	1,800
		Vacaciones y aguinaldo	8,000
		Mantenimiento de maquinaria	1,500
Total	50,900	**Total**	77,300
Porcentaje	40%	**Porcentaje**	60%

- En base a la proporcion que se observa que la mayoria de los costos indirectos de fabricacion son costos fijos(60%) algo que es muy conveniente para la empresa, ya que es mas facil realizar presupuestos, es decir que los elementos son mas predecibles.
- La cantidad de Horas de mano de obra directa por unidades es de 18,000 horas.

- Calcular el CIF y el CIFu

  CIF = CF + CV
  CIF = 50,900 + 77,300
  CIF = 128,200

  $CIFu = \frac{128,200}{18000}$

  CIFu = $ 7.12

Nombre del procedimiento: Punto de Equilibrio Operativo en Ventas y Unidades	**Código:** PR-GR-4-06
Responsable: encargado del área de producción de la empresa	
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento:

Establecer el nivel de ventas que se requiere para cubrir todos los costos operativos a nivel monetario y en unidades.

Alcance del procedimiento:

Informe que contenga los valores determinados para el Punto de Equilibrio de la Empresa en forma de valores monetario y unidades y la gráfica correspondiente.

Uso del producto (o resultado del procedimiento)

El Punto de Equilibrio Operativo es utilizado para:

- Planificar y tomar decisiones más informadas respecto a precios, costos y volúmenes de ventas necesarios para alcanzar rentabilidad.
- Evaluar la viabilidad de nuevos productos, identificando cuando se necesita vender para que sea rentable.
- Monitorear áreas de mejora a nivel de costos.

Referencia del procedimiento:

Principios de Administración Financiera 12 edición Gitman

La información a presentar

En el informe del Punto de Equilibrio Operativo en Ventas y Unidades se incluye la siguiente información:

- Detalle del punto de equilibrio en unidades.
- Detalle del punto de equilibrio en valores ($).
- Tabla de valores y Grafica del Punto de Equilibrio.

Descripción del procedimiento:

El Punto de Equilibrio Operativo requiere:

- Recolectar los datos y documentos relacionados con gasto que no mantienen una relación directa con el proceso productivo, tales como: Materiales Indirectos, mano de obra indirecta, depreciación, energía eléctrica, seguros, servicios y reparaciones, etc. Del ultimo año.
- Hacer una separacion de los costos en Fijos y variables.

- Realizar las sumatorias de los costos fijos y variables.
- Establecer el precio de venta que se proyecta para el o los productos que hace la empresa.
- Calcular el punto de Equilibrio en Unidades y en valores
    - En cantidades

$$Q = \frac{CF}{P - Cv}$$

    - En valores($)

$$PE = \frac{CF}{(1 - Cv)/P}$$

Donde

P = Precio de venta por unidad

Q = Cantidad de ventas en unidades

CF = Costo Fijo por periodo

Cv = Costo Variable por unidad

- Graficar el punto de equilibrio.
  Para realizar el grafico se debe llenar una tabla que contenga:
    - Unidades
    - Ingresos
    - Costos Variables
    - Costos Fijos y
    - Costos Totales

  Se grafican en forma de dispersion las series de
    - Unidades con Ingresos
    - Unidades con Costos Fijos
    - Unidades con Costos Totales

Ejemplo

Para los datos a utilizar en este ejemplo, se considerarán los datos del ejemplo del componente PR-GR-7-05, relativo a los costos Indirectos de Fabricación.

Datos:

Costos Variables Totales (CV)= $ 50,900

Numero de Horas de Mano de Obra Directa(NhMOD)= 18,000

Costo Variable por unidad (Cv)= CV / NhMOD= $ 50,900/18,000= $ 2.83

Costos Fijos por período(CF)= $ 77,300

Precio unitario(P) = $ 7.12

- Punto de Equilibrio en cantidades

$$Q = \frac{CF}{P-Cv} = \frac{77{,}300}{7.12-2.83} = 18{,}000 \text{ unidades}$$

- Punto de Equilibrio en Valores($)

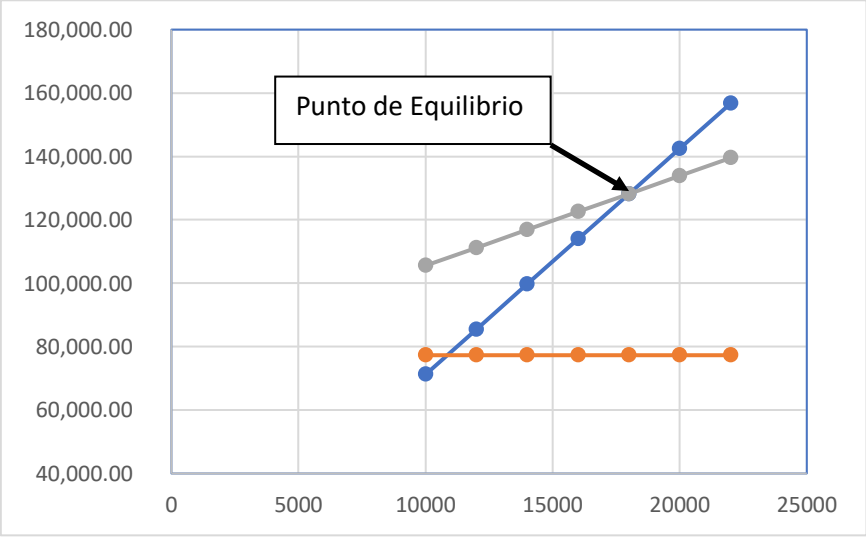
$$PE = \frac{CF}{(1-Cv)/P} = \frac{77{,}300}{(1-2.83)/7.12} = \$\ 128{,}200$$

Estos seran los valores de referencia de produccion para que se procure producir al menos esta cantidad de producto (en unidades y valores), para cubrir los costos y empezar a percibir ganancias, siempre que no se exceda la produccion según los volumenes que defina la empresa y la capacidad productiva instalada.

- Graficar
  - Tabla de valores a graficar

Unidades	Ingresos	Costo Variables	Costos Fijos	Costos Totales
10000	71,222.22	28,277.78	77,300	105,577.78
12000	85,466.67	33,933.33	77,300	111,233.33
14000	99,711.11	39,588.89	77,300	116,888.89
16000	113,955.56	45,244.44	77,300	122,544.44
18000	128,200.00	50,900.00	77,300	128,200.00
20000	142,444.44	56,555.56	77,300	133,855.56
22000	156,688.89	62,211.11	77,300	139,511.11

  - Gráfico del Punto de Equilibrio



Caracterización del componente 5:			
Nombre del componente 5: **Planeación de los estados financieros**			Pág. 1/2
Responsable: encargado del registro de las actividades financieras			Versión: 1
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de modificación:	
Objetivo: Es proporcionar a los dueños, proveedores, acreedores y reguladores de la empresa, información útil, relevante en el momento indicado sobre las proyecciones de las ventas, los estados financieros proforma, etc., para la toma de decisiones financieras.			
Alcance: la cuantificación de las cuentas contables mayores, presentación de la información en los estados financieros según lo establece las NIIF, y notas aclaratorias de los estados para su entendimiento.			

PROVEEDOR	ENTRADA	**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO DE:** **REGISTRO, ANALISIS, PLANEACION, EVALUACION y CONTROL**	SALIDA	USUARIO	CÓDIGO
Unidad contable o encargado de la contabilidad general.	Datos históricos de las ventas	5.1 Proyección de las ventas	Datos proyectados de las ventas por métodos de Mínimos cuadrados y variación porcentual	Unidad o encargado de las finanzas. Tomadores de decisiones económicas.	PR-PEF-5-01
Unidad contable o encargado de la contabilidad general.	Pronósticos de Ventas Planes de Producción Estado de Resultado actuales	5.2 Estado de resultados proforma.	La cuenta total del resultado proforma, que define la ganancia o pérdida neta.	Unidad o encargado de las finanzas. Tomadores de decisiones económicas.	PR-PEF-5-02
Unidad contable o encargado	Estado de Resultado Pro forma	5.3 Presupuesto de caja.	Entradas de efectivo	Unidad o encargado	PR-PEF-5-03

de la contabilidad general.	Ingresos de Cuentas por cobrar y otros Desembolsos en cuentas por pagar y otros		Desembolsos de efectivo. Flujos de efectivo Saldo excedente o Financiamiento requerido	de las finanzas. Tomadores de decisiones económicas.	
Unidad contable o encargado de la contabilidad general.	Estado de Resultado proforma. Presupuesto de caja Balance general actual	5.4 Balance general proforma.	El balance de las cuentas totales de activos, pasivos y capital proyectadas.	Unidad o encargado de las finanzas. Tomadores de decisiones económicas.	PR-PEF-5-04
Unidad contable o encargado de la contabilidad general.	Estado de Resultado proforma Balance general proforma.	5.5 Notas a los estados financieros pro forma.	Las observaciones contables, realizadas a los diferentes estados financieros proyectados.	Unidad o encargado de las finanzas. Tomadores de decisiones económicas.	PR-PEF-5-05

INDICADOR DE EFECTIVIDAD:

$Efectividad = \frac{actividades\ realizadas}{total\ de\ actividades\ requeridas} * 100\%$	Parámetros
	100%: **excelente**

	Menor al 100: **necesita mejora**

Elaborado por: encargado de las finanzas	Revisado por: representante de las autoridades de la empresa	Aprobado por: representante de las autoridades de la empresa

DECLARACIÓN DE CAMBIOS:

Fecha de medicación:	Descripción del cambio realizado:	Responsable del cambio:

RECURSOS UTILIZADOS:

Documentar la cantidad de recursos consumibles en la realización de los procedimientos que conforman el proceso, para definir el costo de ejecución de las actividades.

Personal	Cantidades de horas utilizadas en los procedimientos	
Materiales e insumos	Cantidades de unidades físicas de materiales e insumos utilizadas	
Equipo y mobiliario	Cantidades de horas de Equipo y mobiliario utilizado o depreciado en los procedimientos	
Presupuesto asignado	Cantidades de dinero previsto o pronosticado para la ejecución de los procedimientos.	
Costos de los procedimientos	Cantidades de dinero ejecutado o desembolsado para la ejecución de los procedimientos.	
Eficiencia en términos económicos	$Eficiencia\ económica = \frac{dinero\ utilizado}{dinero\ previsto} * 100\%$	Parámetro Menor a 100% **es bueno y eficiente** Mayor a 100% **es malo e ineficiente**

Nombre del procedimiento: Proyección de las ventas		**Código:** PR-PEF-5-01
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa		
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1	

Objetivo del procedimiento:

Presentar la proyección mensual de las ventas para el siguiente año.

Producto del procedimiento:

De la proyección de Ventas aplicaremos uno de los 3 métodos propuestos, basados en el historial de ventas:

- Método de Mínimos cuadrados:
- Método de Incremento porcentual.
- Método de Incremento absoluto.

Uso del producto (o resultado del procedimiento)

Las proyecciones de Ventas son utilizadas para:

- Realizar la Planeación financiera
- Manejar de mejor forma los inventarios
- Hacer un ajuste a los niveles de producción.
- Identificar posibles necesidades de financiamiento
- Evaluar el desempeño de la empresa
- Facilitar la creación del presupuesto de caja.

Referencia del procedimiento:

Principios de Administración Financiera 12 edición Gitman

https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15385/1/E-10152_CELI%20MAZA%20KATHERINE%20ANDREINA.pdf

Información a presentar en la Proyección de Ventas:

Periodo de la Proyección

Doce valores de las ventas proyectadas correspondientes a los doce meses del año.

Descripción del procedimiento:

Para establecer la proyección de ventas se requiere realizar una serie de pasos como se muestran a continuación:

1. Recolectar la información referente a los ingresos por ventas de al menos un año antes de la proyección.
2. Analizar cual el patrón de comportamiento de las ventas.
   Para este análisis puede graficarse las ventas en forma de dispersión lineal.
   Al ver el grafico resultante, puede optarse por continuar con el mismo comportamiento en la proyección o se puede mejorar la tendencia.
3. Realizar la proyección de las ventas futuras en un horizonte de planeación de un año con el método más adecuado.
   a. Método de Mínimos cuadrados.

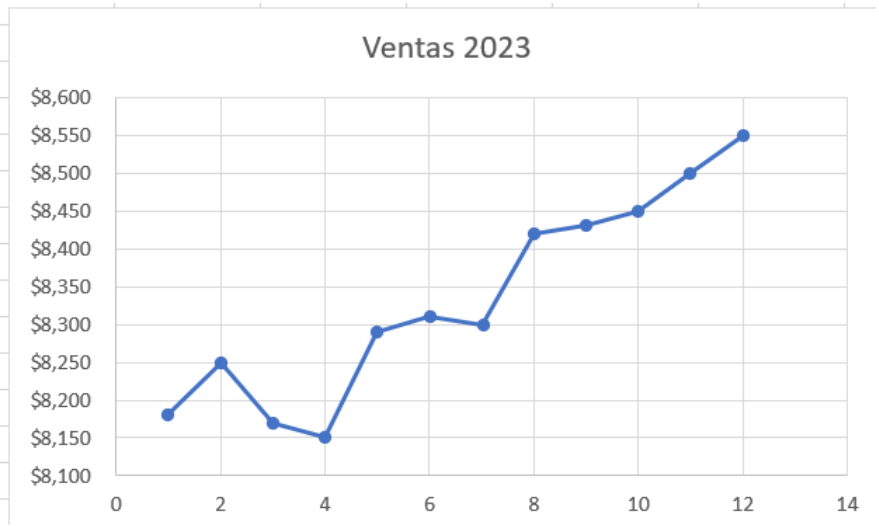
      Cuando los datos de las ventas tengan una linealidad con poca dispersión.

   b. Método de Incremento porcentual.
      Cuando se crea que las ventas crecerán a una tasa constante debido al crecimiento del mercado.
4. Si existe una estacionalidad identificada por los encargados del proceso de venta(expertos), realizar el ajuste y poner la nota a pie que la explique.

Ejemplo de proyección por el método de Mínimos Cuadrados e Incremento porcentual.

Se tienen las ventas para el año 2023

Mes	Ventas ($)
1	$ 8,180
2	$ 8,250
3	$ 8,170
4	$ 8,150
5	$ 8,290
6	$ 8,310
7	$ 8,300
8	$ 8,420
9	$ 8,430
10	$ 8,450
11	$ 8,500
12	$ 8,550
Total	$ 100,000



- Se considera que existe poca dispersión por lo que puede optarse por el método de Mínimos cuadrados.

Para ello se completa la siguiente tabla

x	y	X^2	Y^2	X*Y
1	8,180	1	66,912,400	8,180

	2	8,250	4	68,062,500	16,500
	3	8,170	9	66,748,900	24,510
	4	8,150	16	66,422,500	32,600
	5	8,290	25	68,724,100	41,450
	6	8,310	36	69,056,100	49,860
	7	8,300	49	68,890,000	58,100
	8	8,420	64	70,896,400	67,360
	9	8,430	81	71,064,900	75,870
	10	8,450	100	71,402,500	84,500
	11	8,500	121	72,250,000	93,500
	12	8,550	144	73,102,500	102,600
Totales	78	100,000	650	833,532,800	655,030

Luego se realizarán los cálculos que se establecen en la siguiente tabla:

Fórmula	**Descripción**
Y = a + b X	Y = variable dependiente que representa las ventas a y b son parámetros que permitirán calcular el valor de la variable dependiente X = variable dependiente.
a = $\frac{\sum y - b \sum x}{n}$	$\sum y$= sumatoria de la variable dependiente $\sum x$= sumatoria de la variable independiente n = número de datos empleados(meses)
B = $\frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$	$\sum xy$= sumatoria de la multiplicación entre la variable dependiente e independiente. $\sum x^2$ = sumatoria de la variable independiente elevada al cuadrado.

Primero calculamos la variable **b** utilizaremos la siguiente formula:

B = $\frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$

b = $\frac{12(655{,}030) - 78(100{,}000)}{12(650) - (78^2)}$

b = $\frac{7.860{,}360 - 7{,}800{,}000}{7800 - 6084}$

B = $\frac{60{,}360}{1{,}716}$

B = 35.17

Para calcular la variable **a** utilizaremos la siguiente formula:

a = $\frac{\sum y - b \sum x}{N}$

$a = \frac{100{,}000 - 35.17(78)}{12}$

$a = \frac{100{,}000 - 27{,}43.26}{12}$

$a = \frac{97{,}256.74}{12}$

a = 8,104.73

Sustituimos en la ecuación de la recta y tenemos

Y = a + b X

Y = 8,104.73 + 35.17 X

Esta ecuación representa la tendencia lineal que podrían tener las ventas en el año 2024

Para proyectar las ventas los siguientes 12 meses, se puede tomar el mes 13 al 24 ya que la variable ventas(y) depende de la variable mes(x).

Al finalizar los cálculos puede hacer una copia de los valores de los datos resultantes para sustituir los meses del 13 al 24 por los del 1 al 12 para el año 2024.

Para calcular

x	y
13	8561.94
14	8597.11
15	8632.28
16	8667.45
17	8702.62
18	8737.79
19	8772.96
20	8808.13
21	8843.30
22	8878.47
23	8913.64
24	8948.81

Después de calcular

x	y
1	8561.94
2	8597.11
3	8632.28
4	8667.45
5	8702.62
6	8737.79
7	8772.96
8	8808.13
9	8843.30
10	8878.47
11	8913.64
12	8948.81

Luego se puede graficar para verificar la tendencia.

Para efectos del cálculo del Estado de resultado Proforma pueden tomarse la sumatoria de las ventas para el 2024 que es de $105,064.50

- Si se considera que las ventas crecerán a una tasa constante puede optarse por el método de Incremento porcentual.

  Para calcular el pronóstico de ventas mediante esta técnica, primero se determina el porcentaje de variación que se han experimentado en dichas ventas de un mes a otro, posteriormente se calcula el promedio con la sumatoria de dicha variación y este resultado se multiplica por las ventas del último mes y luego se repite esta multiplicación para el resto de los meses.

Las fórmulas a utilizar para determinar el porcentaje de variación son las siguientes:

Fórmula	Descripción
$\Delta\% = \frac{y_i - y_{i-1}}{y_{i-1}}$	$\Delta\%$= Variación porcentual y_i = valor de las ventas en periodo actual y_{i-1} = valor de las ventas en periodo anterior
Prom$\Delta\%$=$\frac{\sum \Delta\%}{n-1}$	$\sum \Delta\%$= sumatoria de las variaciones porcentuales. n = número de datos empleados(meses)

El valor que resulte del Promedio$\Delta\%$ será el porcentaje que se le añadirá de forma constante a las ventas que se proyecten en los siguientes 12 meses.

Mes	Ventas ($)	variación Porcentual

1	$ 8,180	
2	$ 8,250	$\Delta\%_{1-2} = \frac{8,250-8,180}{8,250} =$ 0.008
3	$ 8,170	$\Delta\%_{2-3} = \frac{8,170-8,250}{8,170} =$ - 0.010
4	$ 8,150	$\Delta\%_{3-4} = \frac{8,150-8,170}{8,150} =$ 0.002
5	$ 8,290	$\Delta\%_{4-5} = \frac{8,290-8,150}{8,290} =$ 0.017
6	$ 8,310	$\Delta\%_{5-6} = \frac{8,310-8,290}{8,310} =$ 0.002
7	$ 8,300	$\Delta\%_{6-7} = \frac{8,300-8,310}{8,300} =$ - 0.001
8	$ 8,420	$\Delta\%_{7-8} = \frac{8,420-8,300}{8,420} =$ 0.014
9	$ 8,430	$\Delta\%_{8-9} = \frac{8,430-8,420}{8,430} =$ 0.001
10	$ 8,450	$\Delta\%_{9-10} = \frac{8,450-8,430}{8,450} =$ 0.002
11	$ 8,500	$\Delta\%_{10-11} = \frac{8,500-8,450}{8,500} =$ 0.006
12	$ 8,550	$\Delta\%_{11-12} = \frac{8,550-8,500}{8,550} =$ 0.006
		Prom$\Delta\%$ = $\frac{0.044}{11}$ = 0.004

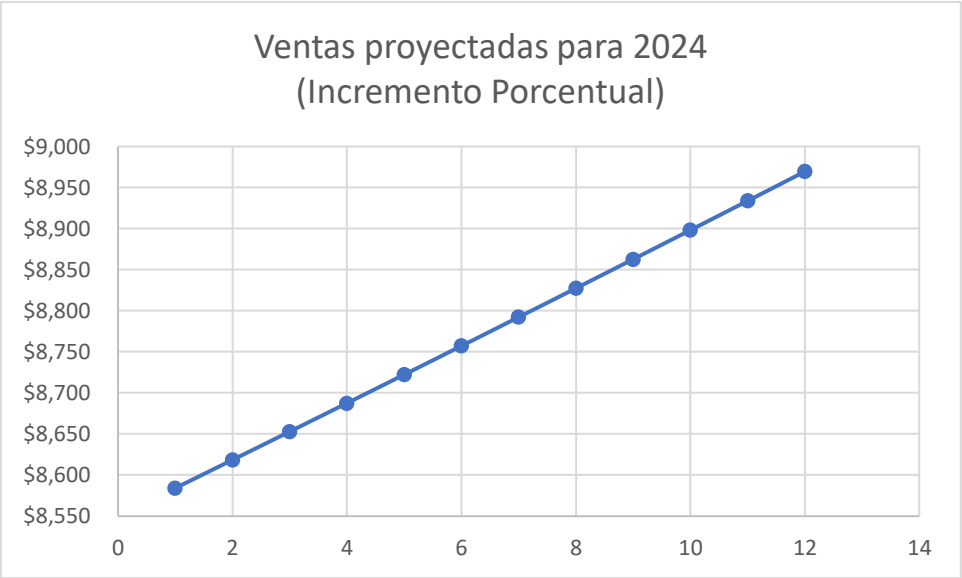
Una vez establecido el porcentaje de variación se utilizará la siguiente fórmula para calcular las ventas proyectadas:

Fórmula	Descripción
$y_i = y_{i-1} *(1+ \text{Prom}\Delta\%)$	PromΔ%= Promedio de variación porcentual y_i = valor de las ventas en periodo actual y_{i-1} = valor de las ventas en periodo anterior

Se tomará el mes 12 del año 2023(mes 0) para iniciar los cálculos.

Mes	Ventas ($)
0	8,550
1	8,550 *(1+0.004) = 8,584
2	8,584 *(1+0.004) = 8,619
3	8,619 *(1+0.004) = 8,653
4	8,653 *(1+0.004) = 8,688
5	8,688 *(1+0.004) = 8,722
6	8,722 *(1+0.004) = 8,757
7	8,757 *(1+0.004) = 8,792
8	8,792 *(1+0.004) = 8,827
9	8,827 *(1+0.004) = 8,863
10	8,863 *(1+0.004) = 8,898
11	8,898 *(1+0.004) = 8,934
12	8,934 *(1+0.004) = 8,970

Luego se puede graficar para verificar la tendencia.



Para efectos del cálculo del Estado de resultado Proforma pueden tomarse la sumatoria de las ventas para el 2024 que es de $105,307

Nombre del procedimiento: Establecimiento de Estado de Resultado proforma.	**Código:** PR-PEF-5-02
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa	
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento:

Presentar la información financiera proyectada de las partidas de ingreso y gastos de la empresa en términos monetarios, reconocidos en un periodo de tiempo de forma manual o mecanizada, a personas encargadas de la toma de decisiones sobre el rendimiento financiero.

Producto del procedimiento:

De estado de Resultado proforma se establecen dos variantes para considerar:

- Los ingresos por venta son proyectados en base a los datos históricos y el método determinado que responda mejor al comportamiento de las ventas de la empresa, los valores del costo de los bienes vendidos, gastos operativos y gastos por impuestos son calculados en base a un porcentaje de los valores proyectados de los ingresos por venta.
  Supuestos:
  Existe una relación de proporcionalidad directa de x % entre el costo de los bienes vendidos y los ingresos por venta.
  Existe una relación de proporcionalidad directa de y % entre los gastos operativos y los ingresos por venta.
  Existe una relación de proporcionalidad directa de z % entre los gastos por impuestos y los ingresos por venta.

ENCABEZADO
INGRESOS POR VENTAS(IPV)
- COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS (x % de IPV) **Utilidad Bruta** **- GASTOS OPERATIVOS (y % de IPV)** **Utilidad operativa** **- GASTOS por intereses (z % de IPV)** **Utilidad neta antes de impuestos** **- IMPUESTOS** **Utilidad neta después de impuestos** **- DIVIDENDOS DE ACCIONES COMUNES** **A Ganancias Retenidas**

- Los ingresos por venta son proyectados en base a los datos históricos y el método determinado que responda mejor al comportamiento de las ventas de la empresa, los valores del costo de los bienes vendidos y los gastos operativos son calculados en base a un porcentaje fijo del ingreso por ventas proyectado y un monto establecido según los datos históricos de la empresa.

  Supuestos:

  Existe una relación de proporcionalidad directa de x % entre el costo de los bienes vendidos y los ingresos por venta sumado a un monto fijo que corresponda en términos absolutos al valor que representa un x %.

  Existe una relación de proporcionalidad directa de y % entre los gastos operativos y los ingresos por venta sumado a un monto fijo que corresponda en términos absolutos al valor que representa un y %.

  Existe valor de los gastos por intereses, será determinado en base a lo que históricamente paga la empresa en ese concepto.

ENCABEZADO
INGRESOS POR VENTAS(IPV)
- COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS (x % de IPV + monto fijo equivalente a ese porcentaje)
Utilidad Bruta
- GASTOS OPERATIVOS (y % de IPV+ monto fijo equivalente a ese porcentaje)
Utilidad operativa
- GASTOS por intereses (valor fijo)
Utilidad neta antes de impuestos
- IMPUESTOS
Utilidad neta después de impuestos
- DIVIDENDOS DE ACCIONES COMUNES
A Ganancias Retenidas

Uso del producto (o resultado del procedimiento)

El estado de Resultado proforma es utilizado para:

- Realizar la Planeación financiera
- Evaluar la viabilidad de proyectos, inversiones y estrategias a largo plazo
- Gestionar de mejor forma el capital de trabajo
- Identificar posibles necesidades de financiamiento

Referencia del procedimiento:

Las NIIF para las PYMES, documento que se considera el fundamento para el diseño de los estados financieros en El Salvador.

Principios de Administración Financiera 12 edición Gitman

Información a presentar en un estado de resultado pro forma:

a. Cuentas de ingreso
    a. Ingreso por ventas
b. Cuentas de Gastos o Costo
    a. Costo de los bienes vendidos
    b. Gastos Operativos
    c. Gastos por Intereses
c. Cuentas de Utilidades
    a. Utilidad Bruta
    b. Utilidad Operativa
    c. Utilidad Neta antes de impuestos.
    d. Utilidad Neta después de impuestos.

Cuando sea relevante para comprender datos adicionales de las proyecciones que se requirieron para el estado de resultado proforma, se presentará los métodos utilizados para realizar dichas proyecciones y los parámetros y supuestos de dichas proyecciones.

Descripción del procedimiento:

Para establecer el estado de resultado proforma se requiere realizar una serie de pasos como se muestran a continuación:

1. Tomar los datos proyectados de las ventas mensuales del siguiente año como base para desarrollar el estado de resultado proforma.
2. Realizar un análisis de los datos actuales o históricos de los ingresos por venta (y servicios) y los costos/gastos (costo de los bienes vendidos, gastos operativos y gastos por intereses) que permita identificar qué porcentaje es fijos y que porcentajes son variables en los datos seleccionados.
    a. La primera variante del método consiste en considerar que los costos de los bienes vendidos, gastos operativos y gastos por intereses, guardan una relación de proporcionalidad directa en relación a los ingresos por venta. Esos porcentajes se establecen según lo que calcule en el último año o los últimos años que defina el encargado de realizar esta proyección.

b. La segunda variante del método consiste en considerar que los costos de los bienes vendidos y gastos operativos, guardan una relación de proporcionalidad directa en relación a los ingresos por venta pero que además se entiende que en esos costos y gastos hay un componente fijo que se determina según los montos del último año o los últimos años que defina el encargado de realizar esta proyección. También se considera que los gastos por impuestos no guardan relación de proporcionalidad con respecto a los ingresos por venta, ya que son montos específicos que se determinan en base a una tasa aplicada a las utilidades antes de impuestos.

3. Calcular la utilidad bruta: este se obtiene restando el costo de lo vendidos de los ingresos proyectados.
4. Calcular la utilidad operativa: restándole todos los gastos operativos y administrativos de la utilidad bruta.
5. Estimar los intereses en base a los datos históricos (lo que se pagó el año anterior)
6. Calcular la utilidad neta antes de impuestos: restándole los intereses a la utilidad operativa.
7. Calcular los impuestos en base a la tasa impositiva vigente.
8. Calcular la utilidad neta después de impuestos, restándole los impuestos a la utilidad neta antes de impuestos.
9. Calcular los DIVIDENDOS DE ACCIONES COMUNES según lo establecido a la empresa.
10. Calcular las Ganancias Retenidas, restándole lo Dividendos de Acciones comunes a la Utilidad neta después de impuestos.
11. Se presentan los datos en el formato que similar al de un estado de resultado tradicional.
12. Finalmente hay que presentar el análisis detallado y explicar las suposiciones en que se basó el estado de resultado proforma.

Ejemplos del establecimiento de los estados de resultado proforma bajo dos metodologías, para ambas se tomará el siguiente estado de resultado del año actual (2023)

Estado de Resultados de Empresa ABC

Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2023

Ingreso por Ventas		$ 100,000
Menos: Costo de los bienes vendidos		$ 80,000
Utilidad Bruta		$ 20,000
Menos Gastos Operativos		$ 10,000
Utilidad Operativa		$ 10,000
Menos Gastos por Intereses		$ 1,000
Utilidad antes de Intereses e impuestos		$ 9,000
Menos Impuestos	15%	$ 1,350
Utilidad después de impuestos		$ 7,650
Menos Dividendos de acciones comunes		$ 4,000
A Ganancias retenidas		$ 3,650

Con la metodología 1

Tomando en consideración el estado de resultado de la empresa para el 2023 se logró establecer estas relaciones entre cuentas asociadas a ingresos por venta:

- Costo de los bienes vendidos / Ingresos por venta= 80,000/100,000=80%.
- Gastos Operativos / Ingresos por venta= 10,000/100,000=10%.
- Gastos por Intereses / Ingresos por venta= 1,000/100,000=1%.

Al conocer que los Ingresos por ventas proyectados para el 2024 serán de 135,000, el estado de Resultado proyectado sería el siguiente:

Estado de Resultado Proforma de Empresa ABC

Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2024

Ingreso por Ventas	$	105,065
Menos: Costo de los bienes vendidos	$	84,052
Utilidad Bruta	$	21,013
Menos Gastos Operativos	$	10,506
Utilidad Operativa	$	10,506
Menos Gastos por Intereses	$	1,051
Utilidad antes de Intereses e impuestos	$	9,456
Menos Impuestos	$	1,418
	$	8,037
Menos Dividendos de acciones comunes	$	4,000
A Ganancias retenidas	$	4,037

Con la metodología 2 se puede definir lo siguiente:

Considerando que La mejor forma de ajustar la presencia de costos fijos al elaborar un estado de resultados pro forma es clasificar los costos y gastos históricos de la empresa en componentes fijos y variables, para este caso se tomaran 50% del Costo de los bienes vendidos como fijos y el resto como variables, Siguiendo la misma fórmula para los gastos operativos y para los gastos por intereses, se considerara que son montos fijos en su totalidad.

- Costo de los bienes vendidos
  - Parte Variable = (½)Costo de los bienes vendidos / Ingresos por venta= 40,000/100,000=40%.
  - Parte Fija=(½)Costo de los bienes vendidos = 40,000(base 2023)
- Gastos Operativos
  - Parte Variable = (½)Gastos Operativos / Ingresos por venta= 5,000/100,000=5%.
  - Parte Fija=(½) Gastos Operativos = 5,000(base 2023)
- Gastos por Intereses =1,000

Al conocer que los Ingresos por ventas proyectados para el 2024 serán de 135,000, el estado de Resultado proyectado sería el siguiente:

Estado de Resultados de Empresa ABC

Periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2024

Ingreso por Ventas			$ 105,065
Menos: Costo de los bienes vendidos			$ 82,026
	Costo Fijo	$ 40,000	
	Costo variable (0.4*IPV)	$ 42,026	
Utilidad Bruta			$ 23,039
	Costo Fijo	$ 5,000	
	Costo variable (0.05*IPV)	$ 5,253	
Menos Gastos Operativos			$ 10,253
Utilidad Operativa			$ 12,785
Menos Gastos por Intereses			$ 1,000
Utilidad antes de impuestos			$ 11,785
Menos Impuestos			$ 1,768
Utilidad después de impuestos			$ 10,018
Menos Dividendos de acciones comunes			$ 4,000
A Ganancias retenidas			$ 6,018

En el ejemplo existe una marcada diferencia entre los montos de Ganancias de ($6,017.65 - $4,037.43) =$1,980 es decir que si la empresa posee una separación entre los costos y gastos fijos que sea marcada, esto debe reflejarlo en la proyección para no subestimar o sobrevalorar sus resultados esperados.

Nombre del procedimiento: Establecimiento del Presupuesto de caja o Flujo de Caja proyectado	**Código:** PR-PEF-5-03
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa	
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento:

Establecer el Presupuesto de Caja de la empresa.

Productos del procedimiento:

Los principales alcances que tiene el Presupuesto de caja son:

- **Planificación de Liquidez**: Anticipar las necesidades de efectivo.
- **Gestión del Capital de Trabajo**: Ayudar identificar períodos de excedentes o déficits de efectivo y permitiendo ajustes oportunos.
- **Toma de Decisiones**: Proporcionar una base sólida para tomar decisiones estratégicas y operativas.
- **Control Presupuestario**: Facilitar el control y monitoreo de las finanzas al comparar las proyecciones con los flujos de caja reales, permitiendo ajustes en tiempo real.
- **Evaluación de Proyectos**: Evaluar la viabilidad financiera de nuevos proyectos.
- **Obtención de Financiamiento**: Presentar a inversionistas y entidades financieras,

Uso del producto (o resultado del procedimiento)

El Presupuesto de Caja es utilizado para:

- Planificar las necesidades de efectivo para que se garantice que la empresa tenga suficiente liquidez para cumplir sus obligaciones corrientes.
- Permite evaluar la viabilidad financiera de proyectos de inversión.
- Facilita la gestión eficiente del capital de trabajo
- Puede ser útil para presentarse ante los bancos, inversionistas y otras financieras, demostrado que la empresa tiene capacidad para generar y manejar efectivo.
- Ayuda a tomar decisiones estratégicas como expansión o reestructuración de deuda.

Referencia del procedimiento:

Principios de Administración Financiera 12 edición Gitman

Información para presentar en el Presupuesto de Caja (Enviar a glosario y si necesita requerimientos)

A continuación, se detallan los elementos que componen el Presupuesto de Caja:

Entradas de Efectivo Proyectadas:

- **Ventas en Efectivo**: Proyecciones de ventas pagadas en efectivo.
- **Cobros de Cuentas por Cobrar**: Efectivo recibido de clientes en cuentas por cobrar.
- **Otras entradas de efectivo**: Otros ingresos como intereses, dividendos, y ventas de activos no operativos.

Desembolsos de Efectivo proyectados:

- **Pagos de Cuentas por Pagar**: Efectivo pagado por la compra de inventarios y materiales.
- **Gastos Operativos y de capital**: Pagos recurrentes como renta, sueldos y salarios, pago de impuestos, desembolso en activos fijos.
- **Pagos de Intereses y Dividendos**: Pagos de intereses sobre deudas y distribución de dividendos a accionistas.
- **Otros Pagos Diversos**: Otros pagos no operativos y obligaciones diversas como préstamos.

Flujo de Efectivo neto: Se obtiene al restar los desembolsos de efectivo de las entradas de efectivo en cada periodo.

Efectivo final de cada periodo: para establecerlo sumamos el efectivo inicial y el flujo de efectivo neto de la empresa.

Financiamiento total requerido o el saldo de efectivo excedente: restamos el saldo de efectivo mínimo deseado del efectivo final.

Formato general de presupuesto de caja					
	Ene	**Feb**	**. . .**	**Nov**	**Dic**
Entradas de Efectivo	$XXX	$XXG		$XXM	$XXT
Menos: Desembolsos de efectivo	$XXA	$XXH	. . .	$XXN	$XXU
Flujo de efectivo neto	$XXB	$XXI		$XXO	$XXV
Mas Efectivo Inicial	$XXC	$XXD	$XXJ	$XXP	$XXQ
Efectivo Final	$XXD	$XXJ		$XXQ	$XXW
Menos: Saldo de Efectivo Mínimo	$XXE	$XXK		$XXR	$XXY
Financiamiento total Requerido (Doc x Pagar)		$XXL	. . .	$XXS	
Saldo de Efectivo Excedente	$XXF				$XXZ

Descripción del procedimiento:

Para establecer el flujo de caja proforma se requiere realizar una serie de pasos como se muestran a continuación:

- Establecer las entradas de efectivo de la empresa.
  En una hoja de cálculo se establecen las filas para los elementos que conforman las entradas de efectivo proyectadas de la empresa.
    - Ventas pronosticadas Este rubro inicial es simplemente informativo. Se incluye como una ayuda para calcular otros rubros relacionados con las ventas
    - Ventas en efectivo: Las ventas en efectivo de cada mes representan el x % del pronóstico de ventas totales de ese mes.
    - Recaudación de cuentas por cobrar. En estas filas se representan el cobro de cuentas por cobrar (CXC) generadas por las ventas en meses anteriores
    - Otras entradas de efectivo. Algunas empresas reciben otros ingresos producto de su buen manejo de cuentas por pagar o alguna otra actividad que les permita recibir ingresos en meses en particular.
    - Calcular el total de las entradas de efectivo, simplemente sumando los valores de las ventas en efectivo, las ventas producto de la recaudación de las cuentas por cobrar y si existieran, las otras entradas de efectivo.
- Establecer cuáles son los desembolsos de efectivo
    - Compras: Las compras totales de cada mes representan el x % del pronóstico de ventas totales de ese mes. Este, al igual que en las ventas pronosticadas se tomará como un dato informativo.
    - Compras en efectivo: Las compras en efectivo de cada mes representan el x % de las compras totales de ese mes.
    - Pagos de cuentas por pagar. En estas filas se representan el pago de cuentas por pagar (CXP) generadas por las compras en meses anteriores a la compra
    - Pagos de Renta: Si se tiene en la empresa renta de algún inmueble que se pague mensualmente.
    - Sueldos y Salarios: Pago de los empleados de forma mensual
    - Pago de Impuestos: Monto a pagar de impuestos, según la tasa vigente.
    - Pago de intereses: Se deben considerar estos pagos si se posee créditos con instituciones bancarias.
    - Pago de Dividendo: Se establece según las políticas de reparto de dividendo de la empresa
    - Pago de Principal (de préstamo): Si se ha programado realizar un préstamo a una institución bancaria, debe de reflejarse en el mes correspondiente el pago del principal.
    - Otros: Se pueden agregar más rubros de desembolso, según se estime conveniente.
    - Total, de desembolsos: es la sumatoria de todos los rubros de desembolso antes mencionados a excepción del rubro de compras que es informativo.

- Calcular el flujo de efectivo neto: Este se calcula restando el total de desembolsos de las entradas de efectivo.
- Calcular el efectivo inicial de cada mes, para ello se deberá trasladar el monto del efectivo final que se tenía el mes anterior.
- Calcular el Efectivo final de cada mes: es la suma del flujo de efectivo neto mas el efectivo inicial de cada mes.

- Calcular el financiamiento total requerido o el saldo de efectivo excedente: Si el efectivo final es menor que el saldo de efectivo mínimo, se requiere un financiamiento, sino existirá un excedente. Según sea el caso se ubicará el monto resultante en la fila correspondiente.

Ejemplo sobre la elaboración de un Flujo de Caja Proyectado

Para el ejemplo de Flujo de caja proyectado, tomaremos los datos de las ventas de los últimos 3 meses del 2023 y las proyecciones de ventas mensuales (redondeadas sin decimales) para todo el 2024 de la empresa ABC, hechas con el método de mínimos cuadrados en el primer ejemplo del procedimiento de Proyección de las ventas

Mes	Ventas 2023($)	Ventas 2024($)
1	8,180	8,562
2	8,250	8,597
3	8,170	8,632
4	8,150	8,667
5	8,290	8,703
6	8,310	8,738
7	8,300	8,773
8	8,420	8,808
9	8,430	8,843
10	8,450	8,878
11	8,500	8,914
12	8,550	8,949

Paso 1: Establecer las entradas de efectivo

Supuestos:

Se tienen los datos de las políticas de cobro de la empresa entre otros datos de entradas de efectivo que son requeridas para realizar este Flujo de Caja proyectado.

- Políticas de Cobro: el mes que se realiza las ventas se obtienen en 20% de los ingresos, el 50% de las ventas se recibe en 1 mes y el restante 30% se recibe a los 2 meses.
- Otros ingresos a considerar: en diciembre, la empresa recibirá un ingreso de 1600 producto de realizar los pagos a tiempo con sus principales proveedores.

Programa de Entradas de Efectivo Proyectadas (en $)

		Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ventas Pronosticadas		8,450	8,500	8,550	8,562	8,597	8,632	8,667	8,703	8,738	8,773	8,808	8,843	8,878	8,914	8,949
Ventas de Efectivo	20%	1,690	1,700	1,710	1,712.4	1,719.4	1,726.4	1,733.4	1,740.6	1,747.6	1,754.6	1,761.6	1,768.6	1,775.6	1,782.8	1,789.8
Recaudación de CXC																
Después de 1 mes	50%		4,225	4,250	4,275	4,281	4,298.5	4,316	4,333.5	4,351.5	4,369	4,386.5	4,404	4,421.5	4,439	4,457
Después de 2 meses	30%			2,535	2,550	2,565	2,568.6	2,579.1	2,589.6	2,600.1	2,610.9	2,621.4	2,631.9	2,642.4	2,652.9	2,663.4
Otras entradas de Efectivo																1,600
Total, de entradas de Efectivo		**1,690**	**5,925**	**8,495**	**8,537.4**	**8,565.4**	**8,593.5**	**8,628.5**	**8,663.7**	**8,699.2**	**8,734.5**	**8,769.5**	**8,804.5**	**8,839.5**	**8,874.7**	**10,510.2**

Paso 2: Establecer los Desembolsos de efectivo

Supuestos:

Se tienen los datos referentes a pagos de la empresa a sus proveedores (Cuentas por pagar) entre otros datos de desembolsos que son requeridos para realizar este Flujo de Caja proyectado.

- Las compras de la empresa representan el 70% de las ventas. De este monto, el 10% se paga en efectivo, el 70% se paga en el mes inmediato posterior al de compra, y el 20% restante se paga 2 meses después de la compra.
- Otros desembolsos a considerar:
    - Se pagará cada mes una renta de $500.
    - Los Salarios mensuales a pagar son de $3,200.
    - Pago de impuestos en diciembre de $1,500.

Programa de Desembolsos (en $)

		Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Compras (0.7 X Ventas Pronosticadas)	70%	5,915.0	5,950.0	5,985.0	5,993.4	6,017.9	6,042.4	6,066.9	6,092.1	6,116.6	6,141.1	6,165.6	6,190.1	6,214.6	6,239.8	6,264.3
Compras en Efectivo	10%	591.5	595.0	598.5	599.3	601.8	604.2	606.7	609.2	611.7	614.1	616.6	619.0	621.5	624.0	626.4
Pagos de CXP																
Después de 1 mes	70%		4,140.5	4,165.0	4,189.5	4,195.4	4,212.5	4,229.7	4,246.8	4,264.5	4,281.6	4,298.8	4,315.9	4,333.1	4,350.2	4,367.9
Después de 2 meses	20%			119.0	119.7	119.9	120.4	120.8	121.3	121.8	122.3	122.8	123.3	123.8	124.3	124.8
Pagos de Renta					500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0	500.0
Sueldos y Salarios					3,200.0	3,200.0	3,200.0	3,200.0	3,200.0	3,200.0	3,200.0	3,200.0	3,200.0	3,200.0	3,200.0	3,200.0
Pagos de Impuestos																1,500.0
Total de Desembolsos		**591.5**	**4,735.5**	**4,882.5**	**8,608.5**	**8,617.0**	**8,637.1**	**8,657.2**	**8,677.4**	**8,698.0**	**8,718.1**	**8,738.2**	**8,758.2**	**8,778.3**	**8,798.5**	**10,319.1**

Paso 3: Establecer El flujo de caja.

Supuestos:

- Se considerará que el efectivo inicial de enero de 2024 será el mismo efectivo final de diciembre de 2023, es igual a $300.
- Que se requiere saldo de efectivo mínimo deseado del efectivo final de $250.

Flujo de Caja (En $)

	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Entradas de Efectivo				8,537.4	8,565.4	8,593.5	8,628.5	8,663.7	8,699.2	8,734.5	8,769.5	8,804.5	8,839.5	8,874.7	1,0510.2
Menos: Desembolsos de efectivo				8,608.5	8,617.0	8,637.1	8,657.2	8,677.4	8,698.0	8,718.1	8,738.2	8,758.2	8,778.3	8,798.5	1,0319.1
Flujo de efectivo neto				-71.1	-51.6	-43.6	-28.7	-13.7	1.2	16.4	31.3	46.3	61.2	76.2	191.1
Mas Efectivo Inicial				300.0	228.9	177.2	133.6	104.9	91.2	92.4	108.9	140.2	186.5	247.6	323.8
Efectivo Final			300.0	228.9	177.2	133.6	104.9	91.2	92.4	108.9	140.2	186.5	247.6	323.8	515.0
Menos: Saldo de Efectivo Mínimo				250.0	250.0	250.0	250.0	250.0	250.0	250.0	250.0	250.0	250.0	250.0	250.0
Financiamiento total requerido (Docs x Pagar)				**21.1**	**72.8**	**116.4**	**145.1**	**158.8**	**157.6**	**141.1**	**109.8**	**63.5**	**2.4**		
Saldo de Efectivo Excedente														**73.8**	**265.0**

Nombre del procedimiento: Establecimiento de Balance general proforma.	**Código:** PR-PEF-5-04
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa	
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento:

Presentar la proyección de la información financiera de la empresa en términos monetarios de los activos, pasivos y patrimonio establecidos para el año siguiente (1 año después del último balance general) de forma manual o mecanizada, a personas encargadas de la toma de decisiones sobre la liquidez, capital de trabajo, participaciones de las fuentes de efectivo, rendimientos sobre la inversión y sobre todo a las instituciones a las que se piensa recurrir para el financiamiento.

Alcance del procedimiento:

La información en un balance general proforma, podrá presentarse considerando:

3. La fórmula de Activo-Pasivo= Patrimonio.

ENCABEZADO
ACTIVOS **ACTIVOS CORRIENTES** **ACTIVOS NO CORRIENTES** **OTROS ACTIVOS**
- PASIVOS **PASIVOS CORRIENTES** **PASIVOS NO CORRIENTES**
=PATRIMONIO **CAPITAL SOCIAL** **UTILIDADES RETENIDAS,** **UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR Y** **RESERVA LEGAL.**

4. La fórmula de Activo=Pasivo+ Patrimonio.

ENCABEZADO	
ACTIVOS	**PARTICIPACIONES**
ACTIVOS CORRIENTES • **DISPONBLES** • **REALIZABLES**	**PASIVOS CORRIENTES**
ACTIVOS NO CORRIENTES • **FIJOS TANGIBLES** • **FIJOS INTANGIBLES**	**PASIVOS NO CORRIENTES**
OTROS ACTIVOS	**DIFERIDOS**
	PATRIMONIO • **CAPITAL SOCIAL** • **UTILIDADES RETENIDAS,** • **UTILIDADES DEL PERIODO ANTERIOR Y** • **RESERVA LEGAL.**
TOTAL ACTIVOS	**TOTAL PARTICIPACIONES**

*La definición de los montos de cuentas mayores de los rubros de activo, pasivo, capital y las de resultado, se basan en el balance general del último año y el estado de resultado proforma.

Uso del producto (o resultado del procedimiento)

El estado de Balance General proforma es utilizado para:

- Realizar la Planeación financiera
- Evaluar la viabilidad de proyectos, inversiones y estrategias a largo plazo.
- Tomar decisiones estratégicas que impliquen inversiones, adquisiciones u otros.
- Tener información para obtención de financiamiento.
- Realizar análisis de sensibilidad, evaluando los cambios en variables clave.
- Permite hacer comparaciones entre las finanzas proyectadas y las reales.

Referencia del procedimiento:

Las NIIF para las PYMES, documento que se considera el fundamento para el diseño de los estados financieros en El Salvador.

https://blog.nubox.com/contadores/como-hacer-un-balance-general

https://www.eafit.edu.co/ecards/adjuntos-mercurio/informacion-institucional/2013/nota-clase95-nornas-vs-niif.pdf

https://www.euroinnova.com/blog/que-es-un-balance-general-proforma

Principios de Administración Financiera 12 edición Gitman

Información a presentar en un balance general proforma:

a. Activos Corrientes
b. Activos no corrientes
c. Pasivos Corrientes
d. Pasivos no corrientes
e. Capital Social
f. Utilidades retenidas
g. Reservas (dependiendo del tipo de empresa, si está en expansión o tiene contingencias)

Cuando sea relevante para comprender el balance general proforma, se deberá presentar la base de supuestos que lo sustentan.

Descripción del procedimiento:

Para establecer el balance general proforma se requiere realizar una serie de pasos como se muestran a continuación:

1. Recolectar la información referente al Balance General Actual
2. Estimar de los activos corrientes y no corrientes
3. Estimar de los pasivos corrientes y no corrientes
4. Estimar el monto de capital social de la empresa
5. Realizar el Estado de Resultado proforma
6. Establecer el Plan de desembolso de activos
7. Realizar el presupuesto de caja proforma
8. Llenar el Formato de balance general proforma, en el formato estándar, incluyendo activos, pasivos y patrimonio.
9. Detallar las notas explicativas sobre las suposiciones y metodologías para realizar las proyecciones.

Ejemplo del Balance General Proforma 1

Paso 1: Del ejemplo del componente PR-REQ-1-01 referente al Balance General Actual se tomarán en cuenta los datos de balance como:

- Activos corrientes y no corrientes.
- Pasivos corrientes y no corrientes
- Monto de capital social de la empresa
- Otros que sean necesarios

Paso 2: Del segundo ejemplo del componente PR-PEF-5-02 referente al Estado de Resultado Proforma 2024 se tomarán los datos del Resultado de la operación

Paso 3: Del ejemplo del componente PR-PEF-5-03 referente al Flujo de Caja proforma se tomarán los datos de Cuentas por cobrar a clientes, considerando los montos de dinero en el momento que se reciben de los clientes y Cuentas por pagar a proveedores, considerando el momento en que se efectúa el pago a los proveedores, ambos al mes de diciembre.

Recaudación de Cuentas por Cobrar (al 31 de diciembre de 2024)	**Monto (en $)**
Después de 1 mes	4,457.0
Después de 2 meses	2,663.4
Total de Cuentas por Cobrar	**7,120.4**

Pagos de Cuentas por Pagar (al 31 de diciembre de 2024)	**Monto (En $)**
Después de 1 mes	4,367.9
Después de 2 meses	124.8
Total de Cuentas por Pagar (a Proveedores)	**4,492.7**

Paso 4: Se procede a llenar el Formato de balance general proforma, que será el mismo formato que se utilizó en el componente PR-REQ-1-01 referente al Balance General Actual.

Empresa ABC
Balance General Proforma
del 1/1/2024 al 21/12/2024
Valores expresados en dólares estadounidenses

Activo a corto plazo	
Caja	2,000
Bancos	6,100
Cuentas por cobrar a clientes	7,120
Inventarios en almacén	14,000
Deudores diversos	4,700
IVA acreditable	2,800
Total de activo a corto plazo	**36,720**
Activo a largo plazo	
Equipo de oficina	3,200
Depreciación acumulada de equipo de oficina	-1,800
Equipo de computo	8,400
Depreciación acumulada de equipo de computo	-2,200
Equipo de transporte	17,301
Depreciación acumulada de equipo de equipo de transporte	-12,600
Edificios	29,000
Depreciación acumulada de edificios	-2,700
Terrenos	23,437
Total de activos a largo plazo	**62,038**
Total de activos	**98,759**
Pasivo	
Cuentas por pagar a proveedores	4,493
Cuentas por pagar a acreedores	19,000
IVA trasladado	6,600
Impuestos por pagar	12,648
Total de pasivo	**42,741**
Capital contribuido	
Capital social	50,000
Capital Ganado	
Resultado de ejercicios anteriores	0
Resultado de la operación (de ER Proforma)	6,018
Total de capital	**56,018**
Total de pasivo + capital	**98,759**

Nombre del procedimiento: Notas a los estados financieros pro forma.	**Código:** PR-PEF-5-05
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa	
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento:

Establecer los elementos que sustentan las suposiciones y otros parámetros definidos para calcular los estados financieros pro forma

Alcance del procedimiento:

*Definición supuestos sobre los hechos relevantes en las proyecciones en el último año y los elementos que definirán el comportamiento de las finanzas en la empresa un año después.

Uso del producto (o resultado del procedimiento)

Las notas a los estados pro forma podrán ser utilizadas para:

- Explicar los supuestos y premisas utilizadas como las tasas de crecimiento en venta, costos y otros.
- Detallar cuales metodologías se utilizaron para realizar las proyecciones, asegurando la mejor comprensión de los resultados.
- Justificar las proyecciones, dando una base racional que genere certidumbre.
- Detallar las transacciones que sean significativas a futuro y que puedan afectar los estados financieros, estas podrían ser expansiones o algún financiamiento.
- Detallar cuales son las condiciones del mercado que se han tomado en cuenta en las proyecciones.
- Hacer una comparación de los datos históricos con las proyecciones, destacando cualquier variación significativa y as razones que la explican.

Referencia del procedimiento:

Las NIIF para las PYMES, documento que se considera el fundamento para el diseño de los estados financieros en El Salvador.

Principios de Administración Financiera 12 edición Gitman

Información a presentar en las notas a los estados financieros pro forma:

a. Supuestos y premisas
b. Metodologías utilizadas
c. Justificación de las proyecciones.
d. Detalle de transacciones significativas
e. Condiciones del mercado consideradas
f. Comparación entre Datos Históricos y Proyecciones.

Descripción del procedimiento:

Para documentar las notas en los estados financieros pro forma se requiere realizar una serie de pasos como se muestran a continuación:

- Por la secuencia lógica de la creación de los estados financieros pro forma se debe partir de la recolección de datos de ingresos y costos históricos, esto para identificar tendencias y una base sólida para las proyecciones
- Definir cuáles serán los supuestos claves utilizados en las proyecciones, como tasas de crecimiento, precios de venta y condiciones de mercado.
- Hacer un desglose de las transacciones planificadas que puedan afectar los estados financieros, como podrían ser adquisiciones, los desembolsos de renta, sueldos y salarios, impuestos y demás de los cuales tenga conocimiento el encargado de la contabilidad de la empresa.
- Explicar cuál es el entorno de mercado considerado en las proyecciones, además de los factores externos que pueden influir como políticas gubernamentales.
- Mostrar las variaciones significativas que surgen de la Comparación de datos históricos y las proyecciones.

Caracterización del componente 6:			
Nombre del componente 6: **Medición y control financiero de la empresa**			Pág. 1/3
Responsable: encargado del registro de las actividades financieras operativas.			Versión: 1
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de modificación:	
Objetivo: Proporcionar a los dueños, información útil para el control financiero y evaluación de áreas de interés que permitan decidir la conveniencia de seguir con la dinámica actual en la empresa o mejorar algún aspecto en particular.			
Alcance: la cuantificación de las cuentas contables mayores, presentación de la información en los estados financieros y la definición de los ratios financieros es según lo establece las NIIF.			

PROVEEDOR	ENTRADA	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO DE: REGISTRO, ANALISIS, PLANEACION, EVALUACION y CONTROL	SALIDA	USUARIO	CÓDIGO
Unidad contable o encargado de la contabilidad general.	Estado de resultado y Balance General Actuales del año anterior.	6.1 Análisis Horizontal de los estados financieros actuales y proforma.	Informe del Análisis Horizontal de los estados financieros actuales.	Unidad o encargado de las finanzas. Tomadores de decisiones económicas.	PR-MYC-6-01
Unidad contable o encargado de la contabilidad general.	Estado de resultado proforma y Balance General Proforma	6.2 Medición de indicadores financieros proforma	Indicadores o ratios financieros pro forma	Unidad o encargado de las finanzas. Tomadores de decisiones operativas.	PR-MYC-6-02
Unidad contable o encargado	Estado de resultado proforma y	6.3 Análisis financiero a los estados financieros actuales.	Indicadores o ratios financieros actuales.	Unidad o encargado	PR-MYC-6-03

de la contabilidad general.	Balance General Actuales			de las finanzas. Tomadores de decisiones económicas.	
Unidad contable o encargado de la contabilidad general.	Indicadores financieros actuales y pro forma.	6.4 Análisis de las desviaciones de los indicadores financieros actuales con los pro forma.	Calculo y análisis general de las desviaciones de los ratios financieros actuales versus proforma	Unidad o encargado de las finanzas. Tomadores de decisiones económicas.	PR-MYC-6-04
Unidad contable o encargado de la contabilidad general.	Valores de los ratios financieros actuales versus proforma	6.5 Toma de decisiones con relación a las variaciones	Tabla de recomendaciones para toma de decisiones con relación a las variaciones y valores de los ratios financieros actuales versus proforma	Unidad o encargado de las finanzas. Tomadores de decisiones económicas.	PR-MYC-6-06

INDICADOR DE EFECTIVIDAD:

$Efectividad = \frac{actividades\ realizadas}{total\ de\ actividades\ requeridas} * 100\%$	Parámetros
	100%: **excelente**
	Menor al 100: **necesita mejora**

Elaborado por: encargado de las finanzas	Revisado por: representante de las autoridades de la empresa	Aprobado por: representante de las autoridades de la empresa

DECLARACIÓN DE CAMBIOS:

Fecha de medicación:	Descripción del cambio realizado:	Responsable del cambio:

RECURSOS UTILIZADOS:

Personal	Cantidades de horas utilizadas en los procedimientos	
Materiales e insumos	Cantidades de unidades físicas de materiales e insumos utilizadas	
Equipo y mobiliario	Cantidades de horas de Equipo y mobiliario utilizado o depreciado en los procedimientos	
Presupuesto asignado	Cantidades de dinero previsto o pronosticado para la ejecución de los procedimientos.	
Costos de los procedimientos	Cantidades de dinero ejecutado o desembolsado para la ejecución de los procedimientos.	
Eficiencia en términos económicos	$Eficiencia = \frac{dinero\ utilizado}{dinero\ previsto} * 100\%$	Parámetro Menor a 100% **es bueno y eficiente** Mayor a 100% **es malo e ineficiente**

Nombre del procedimiento: Análisis horizontal de los estados financieros actuales y del año anterior.	**Código:** PR-MYC-6-01
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa	
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento:

Realizar el análisis horizontal entre los estados financieros actuales y del año anterior de la empresa.

Alcance del procedimiento:

Se realizarán los cálculos de diferencias en términos absolutos y relativos de las cuentas extraídas del balance general y el estado de resultados de la empresa en los últimos dos años.

Uso del producto (o resultado del procedimiento)

El análisis horizontal puede ser utilizado para:

- Detectar como han crecido las cifras financieras de un periodo a otro.
- Facilita la comparación de estados financieros de periodos diferentes.
- Evaluar desempeño financiero a lo largo del tiempo.
- Identificar áreas críticas que requieren atención.
- Realizar Planificación y presupuestos

Referencia del procedimiento:

Las NIIF para las PYMES, documento que se considera el fundamento para el diseño de los estados financieros en El Salvador.

Principios de Administración Financiera 12 edición Gitman

Información a presentar en El Análisis Horizontal:

- **Datos Comparativos:** Se utilizará los últimos dos periodos, si se tienen a disposición.
- **Variaciones Absolutas:** se detallará cuanto es el aumento o disminución a nivel monetario, entre los montos de los años comparados.
- **Variaciones Relativas:** se detallará cuanto es el aumento o disminución a nivel porcentual, entre los montos de los años comparados.
- **Componentes Específicos:**
    - **En Balance General**
        - Cuentas de Activo.
            - Activos Corrientes
            - Activos no Corrientes
            - Otros Activos
        - Cuentas de Pasivos
            - Pasivos Corrientes
            - Pasivos no corrientes

        - Cuentas de Patrimonio
            - Capital Social
            - Utilidades Retenidas
            - Utilidades del Periodo Anterior
            - Reserva Legal

    - En Estado de Resultado
        - Cuenta de Ingreso por venta
        - Costo de los bienes vendidos
        - Gastos Operativos.
        - Utilidad Operativa.
        - Gastos por Intereses
        - Utilidad Neta antes de impuestos
        - Impuestos
        - Utilidad después de impuestos.
        - Dividendos de Acciones comunes
        - Valor de Ganancias Retenidas

- **Interpretación de Resultados:** Se hará una reflexión de los factores que han contribuido al cambio, ya sean por condiciones internas o externas. Además, se evaluará cual es el impacto que los cambios tienen en el desempeño de la empresa.

Descripción del procedimiento:

- Recolección de los datos de los dos últimos estados financieros (Balances y Estados de Resultado) de la empresa
- Organización de los datos recolectados en forma tabular. Cada fila representa una cuenta específica, separadas por sus rubros como: ingresos, costos, activos, pasivos, etc. Las columnas representan los años.
- Presentación de los cálculos de las variaciones:
    - Absolutas: se agrega una columna con la variación absoluta, que se obtiene restando las cifras del periodo anterior de las del periodo actual.
    - Relativas (Porcentuales): se agrega una columna con la variación relativa que se obtiene Dividiendo la variación absoluta entre la cifra del periodo anterior multiplicado por 100.
- Análisis de los resultados: se analizan las variaciones identificando patrones y tendencias.
- Presentación de resultados: se realiza un informe con los resultados de forma clara y concisa, se puede incluir tablas y gráficos

Ejemplos de Análisis Horizontal de los estados Financieros de la Empresa ABC para los años 2022 y 2023

- Análisis Horizontal en Balance General de la Empresa ABC.

Para este ejemplo, retomamos los valores de los montos de las cuentas de Balance General del ejemplo del componente PR-REQ-1-01 referente al Balance General.

Balance general de los años 2022 y 2023				
Empresa ABC				
Expresado en dólares estadounidenses				
Cuentas	**Año**		**Variación absoluta**	**Variación relativa**
	2022	**2023**		
Activo a corto plazo				
Caja	2,000	2,120	120	6%
Bancos	5,700	5,890	190	3%
Cuentas por cobrar a clientes	5,800	6,200	400	7%
Inventarios en almacén	12,000	12,400	400	3%
Deudores diversos	4,500	4,611	111	2%
IVA acreditable	2,600	2,651	51	2%
Total de activo a corto plazo	32,600	33,872	1,272	4%
Activo a largo plazo				
Equipo de oficina	3,000	2,900	-100	-3%
Depreciación acumulada de equipo de oficina	-1,800	-2,000	-200	11%
Equipo de computo	10,400	17,600	7,200	69%
Depreciación acumulada de equipo de computo	-1,200	-2,200	-1,000	83%
Equipo de transporte	12,000	15,058	3,058	25%
Depreciación acumulada de equipo de equipo de transporte	-10,000	-11,000	-1,000	10%
Edificios	28,000	30,000	2,000	7%
Depreciación acumulada de edificios	-2,700	-5,000	-2,300	85%
Terrenos	19,580	14,200	-5,380	-27%
Total de activo a largo plazo	57,280	59,558	2,278	4%
Total de activos	89,880	93,430	3,550	4%
Pasivo				
Cuentas por pagar a proveedores	9,100	8,100	-1,000	-11%
Cuentas por pagar a acreedores	12,000	12,000	0	0%
IVA trasladado	4,600	5,000	400	9%

Impuestos por pagar	10,000	10,500	500	5%
Total de pasivo	35,700	35,600	-100	0%
Capital contribuido				
Capital social	50,000	50,000	0	0%
Capital Ganado				
Resultado de ejercicios anteriores	0	4,180	4,180	
Resultado de la operación	4,180	3,650	-530	-13%
Total de capital	54,180	57,830		0%
Total de pasivo + capital	89,880	93,430	3,550	4%

Para el análisis horizontal de las cuentas del Balance General se considera que las cuentas con mayor Dispersión son las que hay que prestarle más atención, como lo son: las cuentas de inventario de equipo de cómputo, de Equipo de transporte y de Edificios, que han aumentado significativamente, esto puede tener explicación debido a una expansión de la empresa. Cabe destacar que el análisis horizontal da solo indicios, siempre es importante complementar el cálculo y el respectivo análisis de las razones o ratios financieros.

- Análisis Horizontal en Estado de Resultado de la Empresa ABC

  Para este ejemplo, retomamos los valores de los montos de las cuentas de Estado de Resultado del ejemplo del componente PR-REQ-1-02 referente al El Estado de Resultados.

Estado de Resultado de los años 2022 y 2023				
Empresa ABC				
Expresado en dólares estadounidenses				
Cuentas	**Año**		**Variación absoluta**	**Variación relativa**
	2022	**2023**		
Ingresos de actividades ordinarias	92,000	100,000	8,000	9%
Costo de ventas	73,600	80,000	6,400	9%
Utilidad bruta	18,400	20,000	1,600	9%
Gastos de ventas	5,800	6,000	200	3%
Gastos de administración	3,400	4,000	600	18%
Utilidad o pérdida operacional	9,200	10,000	800	9%
Ingresos financieros	9,000	10,000	1,000	11%
Costos financieros	9,920	11,000	1,080	11%
Participación en las utilidades/ (pérdidas) de asociadas o negocios en conjunto.				
Ingresos / (gastos) de valor razonable de instrumentos financieros.				
Utilidad o pérdida antes de la provisión para impuesto sobre la renta	8,280	9,000	720	9%

Provisión para el impuesto sobre la renta	1,100	1,350	250	23%
Utilidad o pérdida neta procedente de operaciones continuadas	7,180	7,650	470	7%
Dividendos de Acciones comunes	3000	4000	1,000	33%
A ganancias Retenidas	**4,180**	**3,650**	**-530**	**-13%**

Para el análisis horizontal de las cuentas del Estado de Resultado se considera que hay una mejoría en los ingresos de la empresa en un 9% lo cual tiene impacto directo en las utilidades, las cuales han mejorado en un 9%, suponiendo que la empresa tenía proyectado mejorar su desempeño de al menos 10%, esto indica que debería hacer cambios en sus actividades productivas que lleven a aumentar sus ingresos o reducir sus costos y lograr así cumplir con sus objetivos en próximos ejercicios.

Nombre del procedimiento: Medición de indicadores financieros pro forma.		**Código:** PR-MYC-6-02
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa		
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1	

Objetivo del procedimiento:

Calcular los principales indicadores (o ratios) financieros derivados de los estados financieros pro forma

Alcance del procedimiento:

Se calcularán solamente los indicadores financieros de los estados financieros proyectados que no son derivados de otros.

Uso del producto (o resultado del procedimiento)

Los indicadores financieros pueden ser utilizados para:

- Evaluar la rentabilidad de la empresa
- Analizar la liquidez
- Analizar el nivel de apalancamiento
- Evaluar la eficiencia Operativa

Referencia del procedimiento:

Las NIIF para las PYMES, documento que se considera el fundamento para el diseño de los estados financieros en El Salvador.

Principios de Administración Financiera 12 edición Gitman

Información a presentar en los indicadores financieros pro forma:

- Ratios de Rentabilidad
    - Rentabilidad sobre Activos (ROA) (%)
    - Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) = (%)
    - Margen Bruto = (%)
    - Margen de Ganancia operativa= (Coeficiente)
- Ratios de liquidez
    - Ratio de Liquidez Corriente=(Coeficiente)
    - Ratio de Prueba Acida= (Coeficiente)
- Ratios de Apalancamiento
    - Ratio de Endeudamiento total=(Coeficiente)
    - Ratio de Apalancamiento= (Coeficiente)

- Ratios de Eficiencia Operativa
    - Rotación de Activos= (Coeficiente)

- Rotación de Inventarios= (Coeficiente)
- Rotación de Cuentas por Cobrar= (Coeficiente)

Descripción del procedimiento:

Para establecer los valores de los indicadores o ratios financieros pro forma se requiere realizar los cálculos que se muestran a continuación:

- Ratios de Rentabilidad
  - Rentabilidad sobre Activos (ROA) = (EBIT o BAII/Activo totales medios) *100
  - Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) = (Beneficio Neto/Patrimonio Neto) *100
  - Margen Bruto = ((ventas-costos de ventas) /ventas) *100
  - Margen de Ganancia operativa= Utilidad operativa/ ventas
- Ratios de liquidez
  - Ratio de Liquidez Corriente=Activo Corriente /Pasivo Corriente
  - Ratio de Prueba Acida= *(Activo corriente – inventarios) / Pasivo corriente*
- Ratios de Apalancamiento
  - Ratio de Endeudamiento total= Pasivo Total / Activo Total
  - Ratio de Apalancamiento= Pasivo Total / Patrimonio Neto
- Ratios de Eficiencia Operativa
  - Rotación de Activos= Ventas Netas / Activo Total Neto Medio
  - Rotación de Inventarios= El coste de los bienes vendidos/ Inventario Promedio
  - Rotación de Cuentas por Cobrar= Ventas Netas a Crédito / Cuentas por cobrar*

Las ratios anteriores deben se calculados sobre la base de los estados financieros pro forma del último año.

*Para saldo promedio de cuentas por cobrar que requiere dos años, pero se considerara únicamente el saldo, no el saldo promedio de cuentas por cobrar.

Ejemplos de Indicadores Financieros de la empresa ABC para el año 2024

Para este ejemplo se ha considerado dos escenarios

Un escenario bajo condiciones normales en donde las ventas seguirán su misma tendencia lineal como en el último año y otro escenario donde se estima un crecimiento en las ventas en un 20%.

Ejemplo del escenario 1: Ventas 2024 seguirán la tendencia similar al 2023

Utilizando las fórmulas para el cálculo de ratios correspondientes a los estados financieros proforma, se han establecido los siguientes valores.

Ratios de Rentabilidad

Rentabilidad sobre Activos (ROA)		
	= 105,064/98,759 =	1.064
Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)		
	= 10,018/56,018 =	0.179
Margen Bruto		
	= 23,039/105,065 =	0.219
Margen de Ganancia Operativa		
	=12,785/105,065 =	0.122

Ratios de Liquidez

Liquidez Corriente		
	=36,720/23,493 =	1.563
Prueba Acida		
	=22,720/23,493 =	0.967

Ratios de Apalancamiento

Endeudamiento total		
	=42,741/98,759 =	0.433
Apalancamiento		
	=42,741/56,018 =	0.763

Ratios de Eficiencia Operativa

Rotación de Activos		
	=105,064/98,759=	1.064
Rotación de inventarios		
	=82,026/14,000 =	5.859
Rotación de cuentas por cobrar		
	=14,755/7,120 =	14.755

Estas ratios deberán ser comparados versus los que se calculen para Estados financieros actuales (2023).

Ejemplo del escenario 2. Ventas crecen en un 20%

- Estados financieros proforma para un incremento en ventas del 20%

Balance Proforma del año 2024 Empresa ABC Expresado en dólares estadounidenses	
Cuentas	**2024**
Activo a corto plazo	
Caja	3,982
Bancos	9,100
Cuentas por cobrar a clientes	7,120
Inventarios en almacén	16,000
Deudores diversos	4,700
IVA acreditable	2,800
Total de activo a corto plazo	**43,702**
Activo a largo plazo	
Equipo de oficina	3,200
Depreciación acumulada de equipo de oficina	-1,800
Equipo de computo	8,400
Depreciación acumulada de equipo de computo	-2,200
Equipo de transporte	17,301
Depreciación acumulada de equipo de equipo de transporte	-12,600
Edificios	29,000
Depreciación acumulada de edificios	-2,700
Terrenos	23,437
Total de activo a largo plazo	**62,038**
Total de activos	**105,741**
Pasivo	
Cuentas por pagar a proveedores	4,493
Cuentas por pagar a acreedores	19,000
IVA trasladado	6,600
Impuestos por pagar	12,648
Total de pasivo	**42,741**
Capital contribuido	
Capital social	50,000

Capital Ganado	
Resultado de ejercicios anteriores	0
Resultado de la operación	13,000
Total de capital	**63,000**
Total de pasivo + capital	**105,741**

Estado de Resultados del año 2023
Empresa ABC
Expresado en dólares estadounidenses

Ingreso por Ventas	$120,000	
Menos: Costo de los bienes vendidos	$88,000	
Utilidad Bruta	$	32,000
Menos Gastos Operativos	$	11,000
Utilidad Operativa	$	21,000
Menos Gastos por Intereses	$	1,000
Utilidad antes de impuestos	$	20,000
Menos Impuestos	$	3,000
Utilidad después de impuestos	$	17,000
Menos Dividendos de acciones comunes	$	4,000
A Ganancias retenidas	**$**	**13,000**

- Se vuelven a calcular los Estados financieros proforma correspondientes a un incremento en las ventas de 20%. Utilizando las fórmulas para el cálculo de ratios correspondientes a los estados financieros proforma, se han establecido los siguientes valores.

Ratios de Rentabilidad

Rentabilidad sobre Activos (ROA)	
= 120,000/105741 =	1.135
Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)	
= 17,000/63,000 =	0.270
Margen Bruto	
= 32,000/120,000 =	0.267
Margen de Ganancia Operativa	
=21,000/12,000 =	0.175

Ratios de Liquidez

Liquidez Corriente		
	=43,702/23,493 =	1.860
Prueba Acida		
	=27,702/23,493 =	1.179

Ratios de Apalancamiento

Endeudamiento total		
	=42,741/105,741 =	0.404
Apalancamiento		
	=42,741/63,000 =	0.678

Ratios de Eficiencia Operativa

Rotación de Activos		
	=120,000/105,741=	1.135
Rotación de inventarios		
	=88,000/16,000 =	5.500
Rotación de cuentas por cobrar		
	=120,000/7,120 =	16.853

Estas ratios deberán ser comparados versus los que se calculen para Estados financieros actuales (2023).

Nombre del procedimiento: Medición de indicadores financieros actuales.		**Código:** PR-MYC-6-03
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa		
Fecha de elaboración:/ /	**Versión:** 1	

Objetivo del procedimiento:

Calcular los principales indicadores (o ratios) financieros derivados de los estados financieros actuales.

Alcance del procedimiento:

Se calcularán solamente los indicadores financieros de los estados financieros actuales que no son derivados de otros.

Uso del producto (o resultado del procedimiento)

Los indicadores financieros pueden ser utilizados para:

- Evaluar la rentabilidad de la empresa
- Analizar la liquidez
- Analizar el nivel de apalancamiento.
- Evaluar la eficiencia Operativa

Referencia del procedimiento:

Las NIIF para las PYMES, documento que se considera el fundamento para el diseño de los estados financieros en El Salvador.

Principios de Administración Financiera 12 edición Gitman

Información a presentar en los indicadores financieros:

- Ratios de Rentabilidad
    - Rentabilidad sobre Activos (ROA) (%)
    - Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) = (%)
    - Margen Bruto = (%)
    - Margen de Ganancia operativa= (Coeficiente)
- Ratios de liquidez
    - Ratio de Liquidez Corriente=(Coeficiente)
    - Ratio de Prueba Acida= (Coeficiente)
- Ratios de Apalancamiento
    - Ratio de Endeudamiento total=(Coeficiente)
    - Ratio de Apalancamiento= (Coeficiente)

- Ratios de Eficiencia Operativa
    - Rotación de Activos= (Coeficiente)

- Rotación de Inventarios= (Coeficiente)
- Rotación de Cuentas por Cobrar= (Coeficiente)

Descripción del procedimiento:

Para establecer los valores de los indicadores o ratios financieros se requiere realizar los cálculos que se muestran a continuación:

- Ratios de Rentabilidad
  - Rentabilidad sobre Activos (ROA) = (EBIT o BAII/Activo totales medios) *100
  - Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) = (Beneficio Neto/Patrimonio Neto) *100
  - Margen Bruto = ((ventas-costos de ventas) /ventas) *100
  - Margen de Ganancia operativa= Utilidad operativa/ ventas
- Ratios de liquidez
  - Ratio de Liquidez Corriente=Activo Corriente /Pasivo Corriente
  - Ratio de Prueba Acida= *(Activo corriente – inventarios) / Pasivo corriente*
- Ratios de Apalancamiento
  - Ratio de Endeudamiento total= Pasivo Total / Activo Total
  - Ratio de Apalancamiento= Pasivo Total / Patrimonio Neto
- Ratios de Eficiencia Operativa
  - Rotación de Activos= Ventas Netas / Activo Total Neto Medio
  - Rotación de Inventarios= El coste de los bienes vendidos/ Inventario Promedio
  - Rotación de Cuentas por Cobrar= Ventas Netas a Crédito / Cuentas por cobrar*

Las ratios anteriores deben se calculados sobre la base de los estados financieros pro forma del último año.

*Para saldo promedio de cuentas por cobrar que requiere dos años, pero se considerara únicamente el saldo, no el saldo promedio de cuentas por cobrar.

Ejemplos de Indicadores Financieros de la empresa ABC para el año 2023 (Actual)

Ratios de Rentabilidad

Rentabilidad sobre Activos (ROA)		
	= 10,000/93,430	1.070
Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)		
	= 7,650/57,830 =	0.132
Margen Bruto		
	= 20,000/10,000 =	0.200
Margen de Ganancia Operativa		
	=10,000/100,000 =	0.100

Ratios de Liquidez

Liquidez Corriente		
	=33,872/20,100 =	1.685
Prueba Acida		
	=21,472/20,100 =	1.068

Ratios de Apalancamiento

Endeudamiento total		
	=35,600/93,430 =	0.381
Apalancamiento		
	=35,600/57,830 =	0.616

Ratios de Eficiencia Operativa

Rotación de Activos		
	=100,000/93,430 =	1.070
Rotación de inventarios		
	=80,000/12,400 =	6.452
Rotación de cuentas por cobrar		
	=100,000/6,200 =	16.129

Estas ratios deberán ser comparados versus los que se calcularon en base a los estados financieros proforma (2024) para dos escenarios, uno bajo la tendencia que siguen las ventas 2023 y otro asumiendo que habrá un incremento en las ventas de un 20%.

Nombre del procedimiento: Análisis de las desviaciones de los indicadores financieros actuales con los pro forma.	**Código:** PR-MYC-6-04
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa	
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento:

Calcular las desviaciones que existen entre los principales indicadores (o ratios) financieros derivados de los estados financieros proforma respecto a los actuales.

Alcance del procedimiento:

Se calcularán las desviaciones entre los ratios financieros pro forma y los actuales en forma porcentual o en forma de coeficiente.

Uso del producto (o resultado del procedimiento)

Análisis básico de las desviaciones de los ratios financieros Actuales versus proforma que pueden ser utilizadas para saber si al realizar las proyecciones se tendrá una mejoría o deterioro en:

- La rentabilidad.
- La liquidez
- El apalancamiento
- La eficiencia Operativa

Referencia del procedimiento:

Las NIIF para las PYMES, documento que se considera el fundamento para el diseño de los estados financieros en El Salvador.

Principios de Administración Financiera 12 edición Gitman

Información a presentar en el cuadro de Análisis:

- Nombre de los Ratios: Se detallará los nombres de los ratios separados por grupos: de Rentabilidad, de Liquidez, de Apalancamiento y de Eficiencia Operativa.
- Valores de los Ratios Actuales: Se pondrá los valores resultantes de los ratios Actuales, es decir de los últimos estados financieros reales con que se cuente.
- Valores de los Ratios Proforma: Se pondrá los valores resultantes de los ratios Proforma, es decir de los últimos estados financieros proforma con que se cuente.
- Variación: se pondrá las diferencias entre los Ratios proforma menos los ratios actuales.
- Tendencia: se pondrá una leyenda que será "Aumenta" cuando la diferencia sea positiva y "Disminuye" cuando la diferencia sea cero o negativa.
- Análisis (Disminuye/Aumenta): Se pondrá un análisis corto que corresponda a los valores de los ratios y las variaciones positivas o negativas.
- A continuación, se presenta la tabla que se debe completar con todos los ratios calculados y sus diferencias, separados por los tipos de Rentabilidad, Liquidez, Apalancamiento y Eficiencia.

Ratios de Rentabilidad	**Actual**	**Proforma**	**Diferencia**	**Tendencia**	**Descripción**	
					Disminuye	**Aumenta**
Rentabilidad sobre Activos (ROA)	9.99	9.99	9.99	Disminuye / Aumenta	Los activos son rentables, pero se pueden volver menos rentables	Los activos son rentables y la tendencia es que continúen así.
Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)	9.99	9.99	9.99	Disminuye / Aumenta	La empresa es rentable y usa bien su patrimonio, pero podría reducirla	La empresa es rentable y usa bien su patrimonio la tendencia es a mejorar
Margen Bruto	9.99	9.99	9.99	Disminuye / Aumenta	La empresa genera ingresos a pesar de sus gastos la tendencia es a disminuir	La empresa genera ingresos a pesar de sus gastos la tendencia es a aumentar

Margen de Ganancia Operativa	9.99	9.99	9.99	Disminuye / Aumenta	La empresa tiene rentabilidad haciendo sus operaciones principales la tendencia es disminuirla	La empresa tiene rentabilidad haciendo sus operaciones principales la tendencia es mejorarla

Ratios de Liquidez	Actual	Proforma	Diferencia	Tendencia	Descripción	
					Disminuye	Aumenta
Liquidez Corriente	9.99	9.99	9.99	Disminuye / Aumenta	La empresa cubre sus deudas a corto plazo con sus activos, tiende a mejorar.	La empresa cubre sus deudas a corto plazo con sus activos, pero tiende a bajar esa capacidad
Prueba Acida	9.99	9.99	9.99	Disminuye / Aumenta	La empresa cubre sus deudas a corto plazo con sus activos más líquidos y tiende a mejorar	La empresa cubre sus deudas a corto plazo con sus activos más líquidos, pero tiende a bajar esa capacidad

Ratios de Apalancamiento	Actual	Proforma	Diferencia	Tendencia	Descripción	
					Disminuye	Aumenta
Endeudamiento total	9.99	9.99	9.99	Disminuye / Aumenta	La empresa tiene deudas que son cubiertas con fondos propios y esta tendencia seguirá.	La empresa tiene deudas que son cubiertas con fondos propios pero va en camino a no poder cubrirlas asi.
Apalancamiento	9.99	9.99	9.99	Disminuye / Aumenta	La empresa posee mucho capital en forma de deuda, y esto tiende a reducirse.	La empresa posee mucho capital en forma de deuda, y esto tiende a subir

Ratios de Eficiencia Operativa	Actual	Proforma	Diferencia	Tendencia	Descripción	
					Disminuye	Aumenta
Rotación de Activos	9.99	9.99	9.99	Disminuye / Aumenta	La empresa ha generado ventas superiores al valor total de sus activos, pero esto tiende a disminuir	La empresa ha generado ventas superiores al valor total de sus activos, esta tendencia seguirá.
Rotación de inventarios	9.99	9.99	9.99	Disminuye / Aumenta	La empresa rota 6 veces sus inventarios al año y se puede volver más lento.	La empresa rota 6 veces sus inventarios al año y se puede volver más eficiente
Rotación de cuentas por cobrar	9.99	9.99	9.99	Disminuye / Aumenta	La empresa cobra 16 veces al año sus cuentas por cobrar y puede reducirse	La empresa cobra 16 veces al año sus cuentas por cobrar y puede volverse más eficiente

Descripción del procedimiento:

Utilizando como base la tabla anterior, se hará una Tabla de Toma de decisiones con relación a las variaciones de ratios financieros de la siguiente forma:

- Trasladar los valores de los ratios actuales y proforma de los calculados para la empresa a la tabla.
- En la columna Diferencia, Calcular la diferencia entre ambos ratios.
- En la columna tendencia, Establecer cuál es la tendencia que se muestra en la diferencia, si es positiva, se pondrá "Aumenta" y para el caso de que la diferencia sea negativa, se pondrá el mensaje "Disminuye"
- Establecer una columna de Descripción que ponga el mensaje correspondiente en la tabla de recomendaciones anterior si la tendencia dice Aumenta, se pondrá la Descripción de la columna Aumenta y para el caso de que la tendencia sea Disminuye, se podrá la Descripción de la columna Disminuye.

Ejemplos de llenado de tabla de Toma de decisiones con relación a las variaciones de los ratios financieras. Utilizando los datos que se establecieron en los ejemplos de con componentes PR-MYC-6-02 y PR-MYC-6-03

- Ejemplo 1 de Tabla de Toma de decisiones con relación a las variaciones de ratios financieros Actuales versus proforma asumiendo una tendencia de ventas similares al 2023.

Ratios de Rentabilidad	**Actual**	**Proforma**	**Diferencia**	**Tendencia**	**Descripción**
Rentabilidad sobre Activos (ROA)	1.070	1.064	-0.006	Disminuye	Los activos son rentables, pero se pueden volver menos rentables
Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)	0.132	0.179	0.047	Aumenta	La empresa es rentable y usa bien su patrimonio la tendencia es a mejorar
Margen Bruto	0.200	0.219	0.019	Aumenta	La empresa genera ingresos a pesar de sus gastos la tendencia es a aumentar
Margen de Ganancia Operativa	0.100	0.122	0.022	Aumenta	La empresa tiene rentabilidad haciendo sus operaciones principales la tendencia es mejorarla
Ratios de Liquidez	**Actual**	**Proforma**	**Diferencia**	**Tendencia**	**Descripción**
Liquidez Corriente	1.685	1.563	-0.122	Disminuye	La empresa cubre sus deudas a corto plazo con sus activos, tiende a mejorar.

Prueba Acida	1.068	0.967	-0.101	Disminuye	La empresa cubre sus deudas a corto plazo con sus activos más líquidos y tiende a mejorar
Ratios de Apalancamiento	**Actual**	**Proforma**	**Diferencia**	**Tendencia**	**Descripción**
Endeudamiento total	0.381	0.433	0.052	Aumenta	La empresa tiene deudas que son cubiertas con fondos propios, pero va en camino a no poder cubrirlas así.
Apalancamiento	0.616	0.763	0.147	Aumenta	La empresa posee mucho capital en forma de deuda, y esto tiende a subir
Ratios de Eficiencia Operativa	**Actual**	**Proforma**	**Diferencia**	**Tendencia**	**Descripción**
Rotación de Activos	1.070	1.064	-0.006	Disminuye	La empresa ha generado ventas superiores al valor total de sus activos, pero esto tiende a disminuir
Rotación de inventarios	6.452	5.859	-0.593	Disminuye	La empresa rota 6 veces sus inventarios al año y se puede volver más lento.
Rotación de cuentas por cobrar	16.129	14.755	-1.374	Disminuye	La empresa cobra 16 veces al año sus cuentas por cobrar y puede reducirse

- Ejemplo 2 de Tabla de Toma de decisiones con relación a las variaciones de ratios financieros Actuales versus proforma asumiendo una tendencia de ventas serán un 20% mayores al 2023

Ratios de Rentabilidad	**Actual**	**Proforma**	**Diferencia**	**Tendencia**	**Descripción**
Rentabilidad sobre Activos (ROA)	1.070	1.135	0.065	Aumenta	Los activos son rentables y esto tiende a mejorar.
Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)	0.132	0.270	0.138	Aumenta	La empresa es rentable y usa bien su patrimonio
Margen Bruto	0.200	0.267	0.067	Aumenta	La empresa genera ingresos a pesar de sus gastos
Margen de Ganancia Operativa	0.100	0.175	0.075	Aumenta	La empresa es rentable utilizando haciendo sus operaciones principales
Ratios de Liquidez	**Actual**	**Proforma**	**Diferencia**	**Tendencia**	**Descripción**

Liquidez Corriente	1.685	1.860	0.175	Aumenta	La empresa cubre sus deudas a corto plazo con sus activos y puede mejorar
Prueba Acida	1.068	1.179	0.111	Aumenta	La empresa cubre sus deudas a corto plazo con sus activos más líquidos, pero puede aumentar esa capacidad
Ratios de Apalancamiento	**Actual**	**Proforma**	**Diferencia**	**Tendencia**	**Descripción**
Endeudamiento total	0.381	0.404	0.023	Aumenta	La empresa tiene deudas que son cubiertas con fondos propios, pero va en camino a no poder cubrirlas así.
Apalancamiento	0.616	0.678	0.063	Aumenta	La empresa posee mucho capital en forma de deuda, y esto tiende a subir
Ratios de Eficiencia Operativa					
Rotación de Activos	1.070	1.135	0.065	Aumenta	La empresa ha generado ventas superiores al valor total de sus activos, pero esto puede mejorar
Rotación de inventarios	6.452	5.500	-0.952	Disminuye	La empresa rota 6 veces sus inventarios al año y tiende a reducirse.
Rotación de cuentas por cobrar	16.129	5.500	-10.629	Disminuye	La empresa cobra 16 veces al año sus cuentas por cobrar y tiende a ser más eficiente.

Nombre del procedimiento: Toma de decisiones con relación a las variaciones		**Código:** PR-MYC-6-05
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa		
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1	

Objetivo del procedimiento:

Realizar una tabla que facilite la toma de decisiones en base a las variaciones que se presentan entre las mediciones de ratios financieros proforma respecto a los actuales.

Alcance del procedimiento:

Se establece una guía de recomendaciones generales y específicas que se deben considerar para una mejor toma de decisiones.

Uso del producto (o resultado del procedimiento)

Las recomendaciones serán utilizadas para ayudar a tomar decisiones referentes a:

- La rentabilidad.
- La liquidez
- El apalancamiento
- La eficiencia Operativa

Referencia del procedimiento:

Principios de Administración Financiera 12 edición Gitman

https://www.docusign.com/es-mx/blog/como-aumentar-la-rentabilidad

https://www.solunion.es/blog/guia-para-potenciar-tu-roe-claves-para-una-rentabilidad-financiera-optima/

https://cronuts.digital/es/maximiza-margen-bruto-estrategias-exito/

https://fastercapital.com/es/contenido/Margen-de-beneficio-operativo--como-calcular-y-aumentar-su-beneficio-operativo.html

https://www.corporacionbi.com/gt/tarjetasbi/blog/7-maneras-de-mejorar-la-liquidez-de-una-empresa/

https://fastercapital.com/es/tema/c%C3%B3mo-mejorar-su-relaci%C3%B3n-de-prueba-de-%C3%A1cido.html

https://agicap.com/es/articulo/ratio-de-endeudamiento/

https://www.wowcx.com/blog/ratio-de-apalancamiento-como-evitarlo

https://fastercapital.com/es/contenido/Rotacion-de-activos--aumento-de-la-rotacion-de-activos-para-un-mayor-rendimiento-del-capital.html

https://mailchimp.com/es/resources/inventory-turnover-ratio/

https://quickbooks.intuit.com/global/resources/es/contabilidad/indice-de-rotacion-de-cuentas-por-cobrar/

Información a presentar en el Cuadro de Recomendaciones:

- Nombre de los Ratios: Se detallará los nombres de los ratios separados por grupos: de Rentabilidad, de Liquidez, de Apalancamiento y de Eficiencia Operativa.
- Recomendaciones: Se definen una serie de recomendaciones que corresponda a los valores de los ratios y las variaciones positivas o negativas, estas recomendaciones son generales y pueden variar de acuerdo al rubro de la empresa.

Cuadro de Recomendaciones Generales para buscar la mejora en los indicadores financieros.

Ratios de Rentabilidad	Recomendaciones generales para mejorar el ratio
Rentabilidad sobre Activos (ROA)	1. Llevar un control más eficiente de gastos. 2. Incrementar el margen de ganancia 3. Invertir en tecnología para mejorar el manejo de las operaciones importantes. 4. Analizar la rentabilidad de la cartera de clientes y mejorar la gestión de productos
Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)	1-Aumentar precios si el mercado lo permite. 2-Reducir los costos de producción, sin disminuir calidad del producto o servicio y otros costos y gastos. 3-Negociar una mejora en las condiciones con proveedores / acreedores.
Margen Bruto	1-Mejorar la eficiencia en la producción, ya sea con automatización de procesos o adopción de tecnologías. 2- Negociar mejores condiciones con proveedores 3. De ser posible diversificar cartera de productos/ servicios
Margen de Ganancia Operativa	1- Reducir los costos de producción, sin disminuir calidad del producto o servicio. 2- Negociar mejores condiciones con proveedores 3. De ser posible diversificar cartera de productos/ servicios 4-Optimización de procesos 5-Aumentar los ingresos por ventas.

Ratios de Liquidez	Recomendaciones generales para mejorar el ratio
Liquidez Corriente	1- Concentrar las cuentas bancarias. 2- Reducir gastos 3. Reducir activos (muebles e inmuebles) que no se utilizan. 4- Procurar una cobranza y facturación eficiente. 5- Aumentar la facturación del inventario.

Prueba Acida	1- Reducir sus inversiones a corto plazo y usar el efectivo para pagar los pasivos corrientes. 2-Tratar de pagar deudas pendientes o renegociar los términos de pago con los proveedores y acreedores 3-Mejorar la recolección de cuentas por cobrar
Ratios de Apalancamiento	**Recomendaciones generales para mejorar el ratio**
Endeudamiento total	1. Procurar condiciones más favorables y asumibles de deuda con acreedores 2- Reducir al máximo posible los gastos sin descuidar las obligaciones de la empresa 3-Gestión de deudas, procurando mantener la solvencia.
Apalancamiento	1- Diversificar las fuentes de financiamiento. 2- Evitar asumir deudas innecesarias y procurar refinanciar la deuda con acreedores en condiciones favorables. 3- Procurar la generación de flujos de ingresos estables.
Ratios de Eficiencia Operativa	**Recomendaciones generales para mejorar el ratio**
Rotación de Activos	1-Implementar técnicas eficientes de gestión de inventario, como el inventario justo a tiempo o auditorías periódicas de inventario. 2-Agilizar cuentas por cobrar, implementando políticas crediticias más estrictas, ofreciendo incentivos de pago anticipado o utilizando tecnología para acelerar el proceso de cobro. 3-Tratar de pagar deudas pendientes o renegociar los términos de pago con los proveedores y acreedores
Rotación de inventarios	1-Optimizar la cadena de suministros, mejorando el tiempo de transporte, los canales de comunicación y el control de los inventarios, entre otros 2-Ajustar el precio de algunos productos para tratar que se venda más rápido 3-Enfocarse en abastecerse de productos más populares e imprescindibles
Rotación de cuentas por cobrar	1- Agilizar cuentas por cobrar, implementando recargos por pagos atrasados o descuentos por pronto pago 2-Implementar variedad de opciones de pago, como tarjetas de crédito o pagos digitales, bitcoin, etc. 3- Mejorar relaciones con los clientes para mantener constante el flujo de efectivo entrante.

Caracterización del componente 7:			
Nombre del componente 7: **Planificación de la Implementación del sistema de gestión financiera.**			Pág. 1/3
Responsable: encargado de la unidad financiera			Versión: 1
Fecha de elaboración:	Fecha de aprobación:	Fecha de modificación:	
Objetivo: planificar las actividades previas a la ejecución del sistema de gestión financiera para que su desarrollo de operaciones sea eficaz.			
Alcance: el plan de actividades de la implementación de la propuesta y su estimación monetaria.			

PROVEEDOR	ENTRADA	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO DE: REGISTRO, ANALISIS, PLANEACION, EVALUACION y CONTROL	SALIDA	USUARIO	CÓDIGO
Unidad contable y/o unidad financiera	Las actividades del sistema de gestión financiera, y el presupuesto asignado a la implementación.	7.1 Establecimiento del plan de la implementación de la propuesta	Plan de implementación de la propuesta.	Unidad contable y/o unidad financiera	PR-PIP-7-01
Unidad contable y/o unidad financiera	Los recursos tangibles para la ejecución del sistema de gestión y la vida fiscal definida por la ley ISR.	**7.2** Establecimiento del costo de depreciación por procedimiento	La depreciación asignada por procedimiento del sistema de gestión de la propuesta.	Unidad contable y/o unidad financiera	PR-PIP-7-02
Unidad contable y/o unidad financiera	Las actividades del sistema de gestión financiera, y el presupuesto asignado a la implementación.	**7.3** Establecimiento del costo y tiempo de implementación de la propuesta del sistema de gestión financiera.	Plan de inversiones de la implementación de la propuesta.	Unidad contable y/o unidad financiera	PR-PIP-7-03

INDICADOR DE EFECTIVIDAD:

$Efectividad = \frac{actividades\ realizadas}{total\ de\ actividades\ requeridas} * 100\%$	Parámetros
	100%: **excelente**
	Menor al 100: **necesita mejora**

Elaborado por: encargado de las finanzas	Revisado por: representante de las autoridades de la empresa	Aprobado por: representante de las autoridades de la empresa

DECLARACIÓN DE CAMBIOS:

Fecha de medicación:	Descripción del cambio realizado:	Responsable del cambio:

RECURSOS UTILIZADOS:

Personal	Cantidades de horas utilizadas en los procedimientos	
Materiales e insumos	Cantidades de unidades físicas de materiales e insumos utilizadas	
Equipo y mobiliario	Cantidades de horas de Equipo y mobiliario utilizado o depreciado en los procedimientos	
Presupuesto asignado	Cantidades de dinero previsto o pronosticado para la ejecución de los procedimientos.	
Costos de los procedimientos	Cantidades de dinero ejecutado o desembolsado para la ejecución de los procedimientos.	
Eficiencia en términos económicos	$Eficiencia = \frac{dinero\ utilizado}{dinero\ previsto} * 100\%$	Parámetro Menor a 100% **es bueno y eficiente** Mayor a 100% **es malo e ineficiente**

Nombre del procedimiento: Establecimiento del plan de la implementación de la propuesta	**Código:** PR-PIP-7-01
Responsable: encargado de la unidad financiera de la empresa	
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento:

Establecer las actividades a realizar previo a la ejecución del sistema de gestión financiera, para lograr la efectividad y eficiencia en las operaciones económicas de la empresa.

Alcance del procedimiento:

Definición de las actividades necesarias para la implementación de la propuesta del sistema gestión financiera.

Usos de los productos del procedimiento:

- Requerimiento para establecer el costo de la implementación de la propuesta del sistema de gestión financiera.
- Requerimiento para el otorgamiento de créditos a largo plazo.

Referencia del procedimiento:

Gabriel Baca Urbina, séptima edición 2013. Evaluación de proyectos. Editorial Mc. Graw Hill

Págs. web:

https://blog.ganttpro.com/es/plan-de-implementacion/

Descripción del procedimiento:

1. Realizar la evaluación inicial del grado de cumplimiento de las actividades que se requieren se desarrollen en el sistema de gestión financiera, tomando de base los resultados del check list propuesto.
2. Determinar los procedimientos de mejora del sistema de gestión financiera que debe implementar según el nivel de incumplimiento, organizados según los paquetes de procedimientos propuestos.
3. Definir según el presupuesto cuáles serán los procedimientos por desarrollar, tomando en cuentas que son secuenciales y se relacionan entre sí; por tanto, debe ejecutarse en orden progresivo según lo propuesto.
4. Definir un tiempo estimado de ejecución para cada uno de los procedimientos, por componente y por el sistema de gestión financiera, que dependerá del tamaño de la empresa y del tipo de actividad económica a que se dedique.

5. Capacitar al encargado o encargados de la unidad financiera en el desarrollo de los procedimientos, si requiere de la inducción por un especialista en finanzas puede solicitar la ayuda a entidades que apoyan a las PYMES en asesoría técnica, o puede pagar a un especialista por ello.

6. Realizar una planificación de las actividades a desarrollar en la implementación de la propuesta:

Actividades	encargado	Semanas							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Componente 0: Gestión para el registro de los requerimientos financieros de la situación inicial o actual.	Unidad financiera								
0.1 Registro del balance general o estado de la situación financiera	Unidad financiera								
0.2 Registro del estado de resultados del ejercicio contable actual.	Unidad financiera								
0.3 Registro del estado de cambios en el patrimonio neto actual.	Unidad financiera								
0.4 Registro del estado de flujo de efectivo actual.	Unidad financiera								
0.5 Registro de las notas respectivas a los estados financieros actual.	Unidad financiera								
Componente 1: Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las actividades de capital de trabajo.	Unidad financiera								
1.1 Caja y bancos, valores negociables.	Unidad financiera								
1.2 Inventarios.	Unidad financiera								
1.3 Nivel de ventas mensuales.	Unidad financiera								
1.4 Cuentas por cobrar	Unidad financiera								
1.5 Cuentas por pagar y otros pasivos a corto plazo	Unidad financiera								
1.6 Capital de trabajo neto	Unidad financiera								

Componente 2: Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las actividades de inversión de corto y largo plazo.	Unidad financiera								
2.1 Inversión a corto plazo	Unidad financiera								
2.2 Factoraje	Unidad financiera								
2.3 Inversión a largo plazo	Unidad financiera								
Componente 3: Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las actividades de obtención de fondos.	Unidad financiera								
3.1 Establecimiento de fuente de financiamiento de la inversión inicial de la empresa	Unidad financiera								
3.2 Obtención de préstamo a largo plazo	Unidad financiera								
3.3 Obtención de fondos por préstamos a corto plazo	Unidad financiera								
Componente 4: Gestión de recursos.	Unidad financiera								
4.1 Presupuesto de Mano de Obra Directa.	Unidad financiera								
4.2 Planificación de Materia Prima.	Unidad financiera								
4.3 Planificación de Inventario.	Unidad financiera								
4.4 Presupuesto de Compras.	Unidad financiera								
4.5 Presupuesto de Costos indirectos de fabricación.	Unidad financiera								
4.6 Punto de Equilibrio Operativo en Ventas y Unidades	Unidad financiera								
Componente 5: Planeación de los estados financieros	Unidad financiera								
5.1 Proyección de las ventas	Unidad financiera								

5.2 Estado de resultados proforma.	Unidad financiera								
5.3 Presupuesto de caja.	Unidad financiera								
5.4 Balance general proforma.	Unidad financiera								
5.5 Notas a los estados financieros pro forma.	Unidad financiera								
Componente 6: Medición y control financiero de la empresa.	Unidad financiera								
6.1 Análisis Horizontal de los estados financieros actuales y proforma.	Unidad financiera								
6.2 Medición de indicadores financieros proforma	Unidad financiera								
6.3 Análisis financiero a los estados financieros actuales.	Unidad financiera								
6.4 Análisis de las desviaciones de los indicadores financieros actuales con los pro forma.	Unidad financiera								
6.5 Toma de decisiones con relación a las variaciones	Unidad financiera								
Componente 7: establecimiento del costo de implementación.	Unidad financiera								
7.1 Establecimiento del plan de la implementación de la propuesta	Unidad financiera								
7.2 Establecimientos del costo de depreciación por procedimiento	Unidad financiera								
7.3 Establecimientos del costo y tiempo de implementación de la propuesta del sistema de gestión financiera.	Unidad financiera								

7. Implementar los procedimientos de mejora según lo planificado.
8. Control y seguimiento de la implantación.

Nombre del procedimiento: Establecimiento del costo de depreciación por procedimiento	**Código:** PR-PIP-7-02
Responsable: encargado de la contabilidad de la empresa	
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento:

Establecer el costo de depreciación por cada uno de los procedimientos, para definir el costo de implementación de la propuesta y el costo de operación.

Alcance del procedimiento:

Determinación de los cargos de depreciación por procedimiento.

Usos de los productos del procedimiento:

- Requerimiento para establecer el costo de implementación de los procedimientos de la propuesta del sistema de gestión financiera.

Referencia del procedimiento:

Gabriel Baca Urbina, séptima edición 2013. Evaluación de proyectos. Editorial Mc. Graw Hill

Págs. web:

file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/A03-GB-01-UA.POE03_v01.pdf

https://www.pymesfuturo.com/depreciacion.htm

Descripción del procedimiento:

1. Determinar los costos de inversión de activos fijos tangibles necesarios para ejecutar las actividades a implementar, por ejemplo: espacio físico, equipos tecnológicos, mobiliarios, etc. Y los puede describir de la siguiente manera:

Costo de activos fijos tangibles				
Tipos de activos tangibles:	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Vida fiscal según la ley de ISR.
Terrenos (si se considera recurso de explotación como minerías)	-	-	-	-
Edificios o construcción (ejemplo)	1	50,000.00	50,000.00	20 años
Equipo	-	-	-	-
Mobiliario	-	-	-	-
Herramientas, etc	-	-	-	-
TOTAL DE COSTO DE FIJO TANGIBLE			50,000.00	

Nota: para los recursos faltantes establezca las cantidades requeridas de los diferentes tipos de activo fijo tangible y multiplique por su valor y posterior defina el monto total de la inversión de activos fijos. Además, determine la vida fiscal de los activos según lo estipula la ley de impuesto sobre la renta (ISR).

2. Calcular el costo de la depreciación por cada uno de los recursos fijos tangibles por el método de la Línea Recta. A continuación, se presenta el ejemplo el de la infraestructura o construcción de la empresa. Sí el valor es de $50,000.00 y la ley establece un porcentaje de depreciación del 5% anual, la depreciación sería:

$$Depreciación\ por\ el\ método\ de\ LR = 500000 * 5\% = \$2500\ /año.$$

3. Calcular la depreciación correspondiente a la unidad de finanzas. Suponga que la empresa posee un área de 100 metros cuadrados de construcción y la unidad requiere de 12 metros cuadrados para funcionar, la depreciación sería de:

$$Depreciación\ de\ la\ unidad\ finaciera = 2500 * \frac{12}{100} = \$300/\text{ año}$$

4. Calcular la depreciación por cada procedimiento ejecutado por la unidad de finanzas, estableciendo el porcentaje de horas asignadas a éste en relación a las horas trabajadas por la unidad de finanzas; ejemplo: si se supone que sólo hay un encargado para el sistema de gestión y el procedimiento se estima que requiere para su desarrollo de 6 horas por semana; calcule el total de horas del procedimiento al año y dividirla entre 2080 horas trabajadas por el empleado al año:

$$Depreciación\ por\ procedimiento = \$\ 300 * \frac{(6\ hrs\ /sem) * (52\ semanas/\ año)}{(8\frac{hrs}{dia}) * (260\ dias/\ año)} =$$

$$Depreciación\ por\ procedimiento = 300 * \frac{312}{2080} = \$45 \text{ al año}$$

Nombre del procedimiento: Establecimiento del costo y tiempo de implementación de la propuesta del sistema de gestión financiera.	**Código:** PR-PIP-7-03
Responsable: encargado de la unidad financiera de la empresa	
Fecha de elaboración: / /	**Versión:** 1

Objetivo del procedimiento:

Establecer el costo de implementar por cada uno de los procedimientos, componentes, para definir el costo de implementación de la propuesta.

Alcance del procedimiento:

Determinación de los costos de implementación por procedimiento, por componente y del sistema de gestión financiera.

Usos de los productos del procedimiento:

- Requerimiento para establecer el costo inversión inicial.
- Requerimiento para la solicitud de créditos a largo plazo.

Referencia del procedimiento:

Gabriel Baca Urbina, séptima edición 2013. Evaluación de proyectos. Editorial Mc. Graw Hill

Págs. web:

https://blog.ganttpro.com/es/plan-de-implementacion/

Descripción del procedimiento:

1. Determinar los costos de implementación de cada uno de los procedimientos del sistema de gestión financiera, los cuales pueden ser documentados por unidad de tiempo, a continuación, se presenta un ejemplo:

Recursos asociados al procedimiento:	Supuestos de Valores mensuales en dólares
Recurso humano (encargado de la unidad financiera)	1000
Recurso de materiales e insumos (cantidad* precio)	10
Recursos de servicios generales (agua, energía, internet, alquiler, seguros, impuestos, etc.)	100
Costo de depreciación de la unidad financiera= 300/12	25
TOTAL MENSUAL	1135
TOTAL ANUAL	13,345
TOTAL DIARIO = TOTAL ANUAL DIVIDIDO ENTRE EL N° DE DIAS LABORADAS EN EL AÑO SEGÚN LEY (217 días)	86.38

TOTAL POR HORA= TOTAL DIARIO ENTRE 8 HORAS	10.80

2. Determine el costo de implementar un procedimiento.

TOTAL, POR PROCEDIMIENTO. Si se estima durará 6 horas= el valor por hora x el número de horas del procedimiento	64.80

Nota: identifique que el mayor costo está asignado en el recurso humano, que en términos de hora representa $6.91 dólar y en relación al procedimiento presentado equivale a $41.48, lo que implica que si el empresario aprende a realizar los procedimientos el costo es mínimo.

3. Determinar el costo de implementación de cada uno de los componentes propuestos, sumando el costo de cada uno de los procedimientos que integran el componente. Ejemplo del componente 2, suponiendo que cada uno de los procedimientos se realiza en un periodo de 6 horas y por el mismo encargado.

Nombre del componente 2: Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las actividades de inversión de corto y largo plazo.		
N° procedimiento	Nombre	Costo estimado de la implementación= costo diario del procedimiento por el número de días de implementación
2.1	Inversión a corto plazo	$64.80
2.2	Factoraje	$64.80
2.3	Inversión a largo plazo	$64.80
TOTAL DEL COMPONENTE		$194.40

4. Determinar el costo de implementación del sistema de gestión propuesto, los cuales pueden ser presentados mediante un cronograma de inversiones; considere como ejemplo el siguiente asumiendo que cada procedimiento requiere de 6 horas para su desarrollo, el encargado del sistema es una sola persona, la implementación es una semana por componente.

	Costo	horas	Semanas							
Actividades	$		1	2	3	4	5	6	7	8
Componente 0: Gestión para el registro de los requerimientos financieros de la situación inicial o actual.	324.00	30								

0.1 Registro del balance general o estado de la situación financiera	64.80	6								
0.2 Registro del estado de resultados del ejercicio contable actual.	64.80	6								
0.3 Registro del estado de cambios en el patrimonio neto actual.	64.80	6								
0.4 Registro del estado de flujo de efectivo actual.	64.80	6								
0.5 Registro de las notas respectivas a los estados financieros actual.	64.80	6								
Componente 1: Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las actividades de capital de trabajo.	388.80	36								
1.1 Caja y bancos, valores negociables.	64.80	6								
1.2 Inventarios.	64.80	6								
1.3 Nivel de ventas mensuales.	64.80	6								
1.4 Cuentas por cobrar	64.80	6								
1.5 Cuentas por pagar y otros pasivos a corto plazo	64.80	6								
1.6 Capital de trabajo neto	64.80	6								
Componente 2: Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las actividades de inversión de corto y largo plazo.	194.40	18								
2.1 Inversión a corto plazo	64.80	6								
2.2 Factoraje	64.80	6								
2.3 Inversión a largo plazo	64.80	6								
Componente 3: Gestión para el registro,	194.40	18								

análisis, planeación, evaluación y control de las actividades de obtención de fondos.										
3.1 Establecimiento de fuente de financiamiento de la inversión inicial de la empresa	64.80	6								
3.2 Obtención de préstamo a largo plazo	64.80	6								
3.3 Obtención de fondos por préstamos a corto plazo	64.80	6								
Componente 4: Gestión de recursos.	388.8	36								
4.1 Presupuesto de Mano de Obra Directa.	64.80	6								
4.2 Planificación de Materia Prima.	64.80	6								
4.3 Planificación de Inventario.	64.80	6								
4.4 Presupuesto de Compras.	64.80	6								
4.5 Presupuesto de Costos indirectos de fabricación.	64.80	6								
4.6 Punto de Equilibrio Operativo en Ventas y Unidades	64.80	6								
Componente 5: Planeación de los estados financieros	324.00	30								
5.1 Proyección de las ventas	64.80	6								
5.2 Estado de resultados proforma.	64.80	6								
5.3 Presupuesto de caja.	64.80	6								
5.4 Balance general proforma.	64.80	6								
5.5 Notas a los estados financieros pro forma.	64.80	6								
Componente 6: Medición y control financiero de la empresa.	324.00	30								

6.1 Análisis Horizontal de los estados financieros actuales y proforma.	64.80	6								
6.2 Medición de indicadores financieros proforma	64.80	6								
6.3 Análisis financiero a los estados financieros actuales.	64.80	6								
6.4 Análisis de las desviaciones de los indicadores financieros actuales con los pro forma.	64.80	6								
6.5 Toma de decisiones con relación a las variaciones	64.80	6								
Componente 7: establecimiento del costo de implementación.	194.40	18								
7.1 Establecimiento del plan de la implementación de la propuesta	64.80	6								
7.2 Establecimientos del costo de depreciación por procedimiento	64.80	6								
7.3 Establecimientos del costo y tiempo de implementación de la propuesta del sistema de gestión financiera.	64.80	6								

5. Definir el monto total de la implementación de la propuesta, que puede ser descrita en la siguiente tabla:

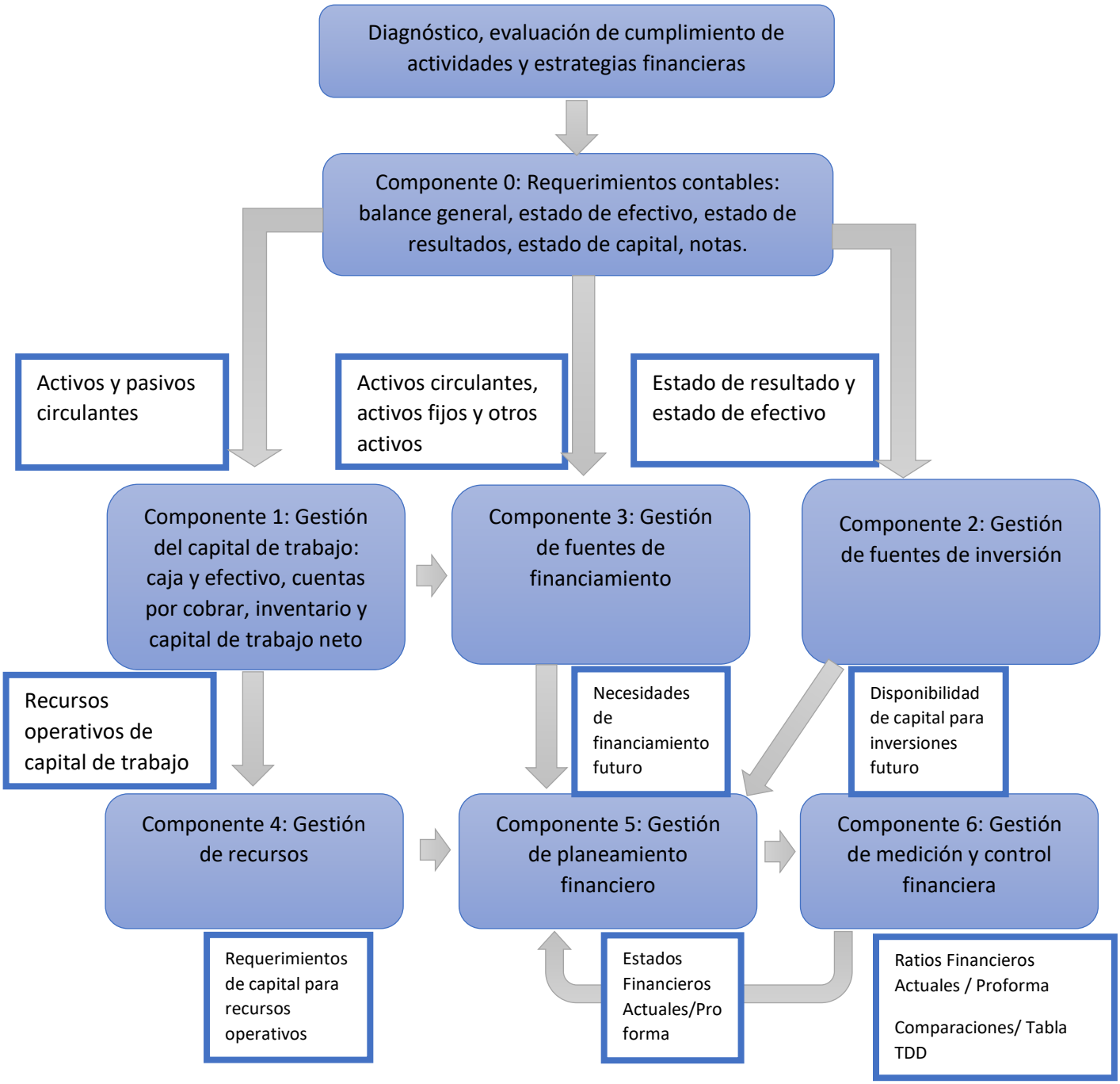
N°	Nombre del componente	Costo en dólares.	horas
0	Gestión para el registro de los requerimientos financieros de la situación inicial o actual.	324.00	30
1	Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las actividades de capital de trabajo.	388.80	36
2	Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las	194.40	18

	actividades de inversión de corto y largo plazo.		
3	Gestión para el registro, análisis, planeación, evaluación y control de las actividades de obtención de fondos.	194.40	18
4	Gestión de recursos.	388.8	36
5	Planeación de los estados financieros	324.00	30
6	Medición y control financiero de la empresa.	324.00	30
7	Establecimiento del costo de implementación.	194.40	18
Total del costo de implementación estimado		$ 2332.8	
Total de horas de la implementación estimado		216 horas	
Total de semanas estimado		8 semanas	

7.2 Consideraciones para la implementación del sistema de gestión financiera

Para la implementación del sistema de gestión considere el siguiente esquema que representa la ruta de su ejecución.

Figura 15 Ruta de implementación de los componentes del sistema de gestión financiera



La figura anterior muestra la ruta de implementación de los diferentes componentes del sistema de gestión financiera de manera general para una micro o pequeña empresa; pero se sugiere tome en cuenta las siguientes consideraciones parciales:

Consideraciones generales:

- El diseño del sistema responde a las necesidades máximas exigidas a una empresa del sector MYPE, dado que se considera lo exigido por las NIIF y él debe ser financiero teóricamente; pero esto no implica que una empresa tenga que realizar todos los procedimientos planteados y dar cumplimiento a todos sus pasos. La empresa tiene que evaluarse primeramente y definir lo que cumple de las actividades del sistema y luego ejecutar lo que requiere de cada procedimiento debido a su tamaño, actividad económica y disponibilidad de inversión para este tipo de proyecto, siguiendo la ruta de implementación.
- Los requerimientos de cada procedimiento pueden visualizarse en la columna de entrada de la carta de conceptualización del componente financiero a la que pertenece el procedimiento.
- Cada procedimiento describe la fuente de información bibliográfica y referencia web, para su consulta, si requiere de mayor comprensión.
- La determinación del tiempo de implementación dependerá de los procedimientos que la empresa ejecute, del tiempo que se tarde en aprender a ejecutarlos y su costo de la cantidad de recursos que utilice para estas actividades.

Consideraciones del componente 0: Requerimientos contables.

- Es obligatorio que se realicen todos los estados financieros propuestos, porque estos son la base o requerimientos para el cumplimiento de otros componentes del sistema de gestión como puede observarse en la ruta de implementación.
- El grado de cumplimiento de los procedimientos dependerá de las actividades que realiza y necesite ejecutar la empresa, según su disponibilidad de fondos.
- Para la elaboración de los estados financieros se requiere del registro contable de las cuentas mayores.

Consideraciones del componente 1: gestión de las actividades de capital de trabajo:

- Para la implementación de los procedimientos de este componente se requiere del balance general, las cuentas de activo circulante y pasivo circulante, que permitirán la gestión de los recursos operativos.
- Para ejecutar los procedimientos de este componente se requiere tener claro las estrategias de crecimiento operativo y sus políticas de crédito y financiamiento a corto plazo.
- Es importante tener en cuenta las buenas relaciones con los acreedores, con el propósito de obtener beneficios en precio y colocación de las materias primas, suministros en el momento oportuno.

Consideraciones del componente 2: gestión de las actividades de inversión a corto y largo plazo:

- Para la implementación de procedimientos de este componente se requiere tener un resultado positivo, es decir ganancias en el estado de resultados y del estado de flujo de efectivo.
- El efectivo disponible puede ser invertido para generar ingresos a la empresa en lugar de tener ocioso el dinero.
- La decisión de cómo invertir dependerá de las políticas de inversión, se han planteado mecanismos conservadores donde se puede manejar el riesgo.
- Es importante que las inversiones sean formalizadas, por lo que se le sugiere el asesoramiento legal.

Consideraciones del componente 3: gestión de las actividades de financiamiento a corto y largo plazo:

- Para la implementación de los procedimientos de este componente se requiere tener un resultado negativo, es decir pérdidas en el estado de resultados y en el flujo de efectivo, o planes de ampliación o mejoramiento de los procesos productivos.
- Se recomienda que, si requiere efectivo para cubrir el costo del capital de trabajo, busque financiamiento a corto plazo.
- Se recomienda que, si requiere efectivo para proyectos de ampliación, compra de maquinaria y equipo, construcciones de edificaciones u otra adquisición de activos fijos, busque financiamiento a largo plazo.
- Nunca financie costos fijos con préstamos a corto plazo.

Consideraciones del componente 4: Planeación de recursos:

- Para la implementación de los procedimientos de este componente aplican las empresas del rubro de productos los cuales deben proporcionar los elementos propios de la planificación de la producción y de la contabilidad de costos como: Mano de Obra Directa, Materia Prima y Gastos indirectos de fabricación.
- Se recomienda que, si se quiere hacer una mejor estimación del punto de equilibrio, se planteen cifras de unidades producidas hacia arriba y abajo del punto de equilibrio, en rangos que permitan graficar e identificar de forma visual el valor de intersección de costo y unidades en donde se logre el Equilibrio. De acuerdo a las estadísticas que la empresa lleva en cuanto a ingresos y gastos.
- Este componente no aplica para sector servicios, solo para sector productos y para el sector servicios haciendo las consideraciones respectivas.

Consideraciones del componente 5: Planeación de los estados financieros:

- Para la implementación de los procedimientos de este componente se tiene que utilizar la información de al menos de 12 meses de ventas reales antes del periodo a proyectar.
- Las proyecciones de Ventas de los 12 meses servirán para establecer un valor de referencia para las ventas anuales que se trasladaran al estado de resultado proforma, luego al balance proforma y al presupuesto de caja, este puede ser ajustado según expertos (miembros de la empresa), que conozcan la estacionalidad o particularidades que tienen las ventas en la empresa.

Consideraciones del componente 6: Medición y control financiero de la empresa:

- Para la implementación de los procedimientos de este componente se debe haber completado los componentes 0(estados financieros actuales) y el componente 5(estados financieros proforma) para poder realizar el cálculo de los ratios financieros actuales y proyectados.
- Al comparar los estados financieros actuales de la empresa y sus estados proforma, puede realizarse las valoraciones que puedan llevar a volver a realizar la proyección de las ventas o incrementar un valor porcentual adicional a la proyección inicial de acuerdo al comportamiento en periodos anteriores.
- El procedimiento 6.5 contiene una serie de recomendaciones para realizar una toma de decisiones que permita mejorar el desempeño de la empresa, estas son de cumplimiento opcional y depende de la disposición de la empresa a realizar cambios. Dicha tabla debe ser ajustada de acuerdo al

sector que pertenezca la empresa, ya que existen empresas que poseen un comportamiento a nivel de ratios que es normal para su sector, pero anormal para otro.

Conclusiones

Las micro y pequeñas empresas generan un aporte significativo al producto interno bruto aproximadamente del 35% para el año 2023; y según la investigación realizada se determinó que alrededor del 5% de ellas logran la sobrevivencia después de 5 años en promedio, presentando dificultades para sobrevivir y desarrollar su crecimiento, siendo uno de los principales obstáculos el no disponer del efectivo necesario para la ejecución de las actividades diarias de la empresa, y por consecuencia la poca o nula rentabilidad de la inversión, lamentablemente la causa raíz radica en el desconocimiento de cómo realizar la gestión empresarial en términos financieros; es decir si no sabe, no hace, no se evalúa y menos se mejora.

Tomando en cuenta que toda empresa debe tener como objetivos, la rentabilidad de la inversión y la liquidez, para sobrevivir, competir y desarrollarse ante el mercado globalizante, se apoya a las MYPES con un sistema de gestión financiero, diseñado mediante una guía de procedimientos integrados en componentes, que le permitan a la empresa registrar, analizar, planear, evaluar y controlar las actividades contables financieras, haciendo énfasis en la gestión del efectivo, el capital de trabajo, inversiones y financiamiento a corto y largo plazo, que permita el flujo de efectivo eficiente y la rentabilidad de la empresa.

Si se considera que la visión de la empresa debe ser el fortalecimiento de los recursos empresariales; entonces sobre la base de éste conocimiento financiero, se espera que se logre la competitividad en el futuro a nivel nacional e internacional, con una serie de procedimientos integrados en componentes de planeamiento financiero, medición del desempeño y gestión de los recursos económicos, para que la empresa pueda evaluarse y establecer estrategias y políticas financieras que le ayuden a fortalecerse a corto, mediano y largo plazo.

Es importante mencionar que la legalización de las empresas, puede brindar oportunidades de apoyo en asesoramiento técnico, económico y financiero; que si bien conlleva costos de inversión a corto plazo, estos pueden recuperarse, con los beneficios obtenidos como capital semilla, menores costos de capital en diferentes líneas de crédito, clúster que les permite la integración de empresas que optimicen los recursos y el posicionamiento de los productos, y por ende ahorros en costos de operación; y para optar a estas oportunidades se les proporciona el procedimiento de registro y legalización de la empresa.

La administración eficiente y el seguimiento de las operaciones que realiza la empresa, mediante el uso de una metodología como la propuesta, ayudará a mejorar el acceso al financiamiento por parte de las MYPES, a aumentar la oferta de productos y servicios a empresas formales y mejorar de forma indirecta la base de empleados que se tienen en la actualidad.

Recomendaciones

Después de haber realizado el estudio de las actividades financieras a las MYPES, se realiza una serie de recomendaciones, para que ellas puedan sobrevivir y crecer empresarialmente realizando las actividades eficiente y eficazmente:

La legalización de la empresa, aun cuando esto implique un costo adicional, al corto tiempo este puede ser retribuido con beneficios recibidos por las instituciones de apoyo a las MYPES, en asesoramiento legal, de operaciones y financieros, que minimizaran el costo del bien o servicio ofrecido, pudiendo obtener mayores rendimientos.

Para las MYPES nuevas se recomienda elaborar un plan de negocios, donde haya realizado un estudio de factibilidad de: mercado, técnico, económico- financiero, y los exigidos por ley, para garantizar que el flujo de efectivo se alcance como haya sido previsto.

Para minimizar los costos de operación en una empresa en ejecución es importante que primeramente se realice una mejora de los métodos de trabajo, para ofrecer un bien o servicio de calidad optimizando los recursos de producción.

Para lograr costos del bien o servicio sea bajo, es importante tener en cuenta los costos de adquisición de bienes y el costo de almacenar, recomendando la formación de clúster de la misma actividad económica para la compra de materiales, insumos, equipo y mobiliario, etc: a más bajo costo, e implementar un modelo de inventario apropiado a sus necesidades, teniendo en cuenta que el más económico de almacenaje es justo a tiempo.

Para implementar un sistema de gestión, no es necesario ejecutar todos los componentes al mismo tiempo, para ello deberá primero evaluar las necesidades de mejora en actividades financieras, y posteriormente ir ejecutando progresivamente lo requerido de los componentes propuestos, teniendo en cuenta que los resultados o productos de cada uno de ellos, son los requerimientos para desarrollar el siguiente.

Los informes financieros requeridos para la toma de decisión de los accionista, clientes, proveedores, acreedores e instituciones gubernamentales podrán ser elaborados según las necesidades y lo propuesto en los procedimientos de las actividades financieras.

En la investigación realizada se determinó que existen muchas entidades que apoyan a las MYPES, dentro de ellas CONAMYPE, con el apoyo de la superintendencia del sistema financiero (SSF), que ofrece los beneficios de la ley MYPE, para el buen desempeño de los negocios, por tal razón se les recomienda a las empresas, que cuando implementen el sistema financiero, previamente se registren en esta institución, para poder participar en cursos e learning en el área financiera y soliciten la asistencia y capacitación técnica necesaria en el área financiera, que facilite la ejecución de los procedimientos propuestos.

Referencias bibliográficas

Libros

BODIE R.C. MERTON (1999). FINANZAS. Editorial PRENTICE HALL. PEARSON educación.

Carlos Muñoz R. Segunda edición (2011). Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. Editorial PEARSON educación.

James L Riggs, David D. Bedworth y Sabah U. Randhawa. Cuarta edición (2002). Ingeniería Económica. Editorial Alfaomega.

James C. Van Horne y John M. Wachowicz Jr. Decimotercera edición (2010). Fundamentos de Administración Financiera. Editorial PEARSON educación.

Jorge E. Burbano R. y Alberto Ortiz G. Segunda edición (1998). Presupuestos. Enfoque moderno de planeación y control de recursos. Editorial McGRAW-HILL.

Lawrence J. GITMAN. Tercera edición (1996). Administración financiera básica. Editorial HARLA.

Lawrence J. GITMAN y Chad J. Zutter. Decimosegunda edición (2012). Principios de Administración financiera. Editorial PEARSON educación.

Lawrence J. GITMAN y Michael Joehnk. Décima edición (2009). Fundamentos de inversiones. Editorial PEARSON educación.

Pierre Schick y Oliver Lemant (2002). Guía para el diagnóstico global de la empresa. Ediciones Gestión 2000.

Steven E. Bolten. Quinta reimpresión de la primera edición (1993). Administración financiera. Editorial LIMUSA.

Roberto Hernández Sampieri. Sexta edición (2014). Metodología de la investigación. Editorial McGRAW HILL.

Revistas

Encuesta Nacional de la MYPE 2017.Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

Manual de la Micro, pequeña y mediana empresa (2009). Comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Norma Internacional de Información financiera (NIIF) para las pequeñas y medianas entidades (PYMES) (2015).

Disertaciones y Tesis

Batres Guerrero. (2009). Mecanismos de financiamientos no tradicionales aplicables para las MYPES de El Salvador. Universidad Tecnológica de El Salvador.

Santiago H. Ruíz G. (2017) EL SALVADOR COYUNTURA ECONOMICA. Revistas Universidad de El Salvador.

Ramírez, Analí Hernández. (2019). Administración del capital de trabajo para microempresas en el municipio de San Vicente, departamento de San Vicente, período segundo semestre 2019

Rafael D. Arévalo (2008). Finanzas a corto Plazo. Maestría en finanzas. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.

José L. Henríquez (2008). Evaluación de Proyectos. Maestría en finanzas. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.

Noé R. Rodríguez (2008). Costos de los productos o servicios. Maestría en finanzas. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas.

Referencias en internet

Definición de sistema de gestión	http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf
Clasificación CLAEES	https://onec.bcr.gob.sv/clasificadoresv2/Clasificadores/Index/200?tipo=1
Ley de la usura	https://ssf.gob.sv/descargas/Leyes/Leyes%20Financieras/Ley_contra_usura.pdf
Ley MYPE	file:///C:/Users/win10/Downloads/LEY_MYPE_CON_SUS_REFORMAS.pdf
Ley PYMES	http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/11208/1/A472i.pdf
Sitio de CONAMYPE	https://www.conamype.gob.sv/temas-2/ley-mype/ https://www.conamype.gob.sv/wp-content/uploads/2013/04/Ley-MYPE-web.pdf
Ley tributaria	http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/3512/1/Informe%20Final%20Grupo%20P-66.pdf
Ley de código de comercio	https://elsalvador.eregulations.org/media/REGLAMENTO%20DE%20LA%20LEY%20DE%20REGISTRO%20DE%20COMERCIO%2009.pdf

Anexo1 Requisitos para aplicar a FIREMPRESA

Subsidio para los empleados de las MIPYME

Requisitos

- Ser afectado por la crisis del COVID-19. Inscribirse en el Registro de FIREMPRESA. Estar funcionando a la fecha.
- Estar registrado como patrono en el ISSS
- Tener hasta 99 empleados registrados en planilla (Diciembre 2019/Febrero 2020.)
- Tener ventas brutas año 2019 o 2018 iguales o menores a US$ 7 millones anuales.

Documentos

- Solicitud de subsidio (completar en línea).
- Declaración jurada por afectación de la crisis del COVID-19 (descargar formato).
- Copia de DUI y NIT o escritura de constitución (persona jurídica).
- Copia de DUI y NIT del representante legal.
- Nómina de accionista y credencial del representante legal.
- Última planilla del ISSS, entre diciembre 2019 y febrero 2020.
- Si inició operaciones en 2019 o antes, presentar: declaración de renta del año 2019, o copia de estados financieros auditados hasta el 31 de diciembre 2019.
- Aquellos que iniciaron operaciones en el año 2020 deben presentar la última declaración de Pago a Cuenta.
- Copia de comprobante de cuenta bancaria (según nombre de la persona solicitante).
- Plan de reinserción de empleados

Financiamiento para el sector informal

Requisitos mínimos

1. Ser afectado por la crisis del COVID-19. Inscribirse en el registro de FIREMPRESA.
2. Poseer al menos un crédito vigente con buena categoría de riesgo (A1, A2 y/o B) al 29 de febrero 2020 en:

3. El sistema financiero nacional. Sistema financiero cooperativo. Sociedades de ahorro y crédito.
4. En caso de que usted no posea crédito ni record crediticio, entonces tiene las siguientes opciones:
5. Crédito recibido de un proveedor de crédito registrado en el BCR; o Inscritos en CONAMYPE o IVA.

Documentos

- Solicitud de crédito (completar en línea).
- Carta firmada autorización para compartir información (descargar formato).
- Declaración jurada de afectación por la crisis del COVID-19, debidamente firmada (descargar formato).
- DUI y NIT del empresario o comerciante informal.
- Copia de recibo de agua o luz del negocio (no más de 6 meses de antigüedad).
- Completar formato de levantamiento de información de ingresos y egresos (descargar formato).
- Recibo de alquiler de lugar de habitación o de negocio.
- Detalle o destino en que utilizará los fondos.
- Presupuesto de capital de trabajo (descargar formato).

Otorgamiento de Créditos a las MIPYME

Requisitos

Ser afectado por la crisis del COVID-19.

- Inscribirse en el registro de personas elegibles (completar en línea).
- Estar funcionando a la fecha. Solicitar crédito, fundamentalmente para capital de trabajo. Tener categoría de riesgo: A1, A2 y/o B, al 29 de febrero 2020.
- Estar registrados en el ISSS o
- Inscritos en CONAMYPE o Ser contribuyente del IVA

Documentos (Personas Naturales)

- Solicitud de crédito (completar en línea).

- Carta firmada autorización para compartir información (descargar formato).
- Declaración jurada de afectación por la crisis del COVID-19, debidamente firmada (descargar formato).
- Copia de DUI y NIT del solicitante.
- Copia de tarjeta de IVA.
- Copia de última declaración del IVA del 2020.
- Última planilla del ISSS entre diciembre 2019 y febrero 2020.
- Declaración de la renta presentada en 2019 o 2018, sino copia del estado financiero auditado al 31 de diciembre 2019.
- Aquellos que iniciaron operaciones en el 2020, presentar la última declaración de pago a cuenta.
- Recibo de agua o luz del negocio (no más de 6 meses de antigüedad).
- Presupuesto de capital de trabajo (descargar formato).
- Matrícula de comercio o comprobante de estar en trámite (solo comerciantes que tengan activos mayores a US$ 12,000).
- Solvencia fiscal (si el monto del crédito es mayor a US$ 30,000).

Documentos (Personas Jurídicas)

- Solicitud de crédito (completar en línea). Carta firmada autorización para compartir
- información (descargar formato).
- Declaración jurada de afectación por la crisis del COVID-19, debidamente firmada (descargar formato).
- NIT y escritura de constitución con sus modificaciones.
- DUI y NIT del representante legal. (NITE si es extranjero).
- Tarjeta de IVA del solicitante.
- Nómina de Junta de Directiva o credencial del representante legal.
- Nómina de accionistas.
- Última declaración de IVA y Pago a Cuenta del 2020.
- Última planilla del ISSS presentada, entre diciembre 2019 y febrero 2020.

- Declaración de la renta presentada en 2019 o 2018, sino presentó declaración de la renta, copia del estado financiero auditado al 31 de diciembre 2019.
- Recibo de agua o luz del negocio (no más de 6 meses de antigüedad).
- Presupuesto de capital de trabajo (descargar formato).
- Solvencia fiscal (si crédito es mayor a US$ 30,000).
- Matrícula de comercio o en trámite.
- Estados financieros 2018 y 2019 auditados si iniciaron operaciones antes del 2019.
- Autorización de Junta Directiva para tramitar crédito con FIREMPRESA (en caso de no ser administrador único).

Créditos mayores a US$ 50,000, se requerirá información adicional. Consultar en: www.firempresa.gob.sv

Anexo 2 Proceso de Registro MYPE

Registro MYPE

La Ley MYPE establece que las personas interesadas en obtener la calificación de micro empresa, pequeña empresa o emprendimientos de iniciativas económicas denominadas MYPE, deberán inscribirse en CONAMYPE, a través de un formulario electrónico o físico proporcionado por las oficinas de la Institución. Inscribirse permite a las micro y pequeñas empresas y emprendimientos, contar con los siguientes beneficios: Ser beneficiadas por los programas de CONAMYPE; recibir asistencia por parte de otras Instituciones públicas, dinamizar créditos con la banca, entre otros.

Link;

https://www.conamype.gob.sv/registro-mype/

Requisitos generales

- Persona natural o jurídica de nacionalidad salvadoreña. Persona Natural: DUI y NIT; IVA si posee y poder únicamente si amerita junto al DUI vigente de Apoderado. Persona Jurídica: DUI vigente de Representante Legal, NIT persona jurídica, Credencial vigente debidamente inscrita por la oficina de Registro correspondiente, y poder únicamente si amerita junto al DUI vigente de Apoderado.

Datos generales

Tiempo de respuesta

Presencial o en línea de 5 a 10 minutos, para obtener el Certificado de Registro MYPE en digital.

Área encargada

Unidad de Registro MYPE

Encargado del servicio

En los Centros Regionales de CONAMYPE: Técnico/a de Trámites Empresariales; Técnico/a de Emprendimiento, Asistentes Administrativas. En los Centros de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas (CDMYPE): todas las personas asesoras. En los Centros de Desarrollo Artesanal (CEDART): asistentes

administrativas. En las Ventanillas de Empresarialidad femenina (VEF): Técnica de asesoría de Empresarialidad femenina. En la Unidad de Registro MYPE: Jefe de Unidad de Registro MYPE y Técnica de Registro

Dirección donde solicitar el servicio

Centros Regionales de CONAMYPE, Centros de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas (CDMYPE), Centros de Desarrollo Artesanal (CEDART), Ventanillas de Empresarialidad femenina (VEF), Unidad de Registro MYPE.

También se puede realizar en línea través de www.miempresa.gob.sv (Registro MYPE).

Horario

De lunes a viernes de 7:30 am a 12:00 pm y de 12:45 pm a 3:30 pm

Observaciones

El Registro MYPE en línea o presencial, en ambos casos se debe realizar a través de: www.miempresa.gob.sv como un canal de acceso al Sistema de Registro MYPE de CONAMYPE. La permanencia de la condición de MYPE tiene vigencia de dos años y se puede renovar siempre en línea o presencial, a través de www.miempresa.gob.sv.

Costo total del servicio

trámite sin costo

Página web:

https://www.transparencia.gob.sv/institutions/conamype/services/7212#:~:text=El%20Registro%20MYPE%20en%20l%C3%ADnea,.miempresa.gob.sv.

Para optar a servicios de capacitación y educación financiera, puede acceder a los siguientes enlaces:

Dudas o consultas puede comunicarse con la Unidad de Educación en Línea e Inclusión Financiera, vía telefónica a los números 2592-9126, 2592-9127 y 2592-9047 o al correo electrónico: educacion@conamype.gob.sv

Centro de Formación Financiera: Todos los cursos