

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
ESCUELA DE POSGRADO



TRABAJO DE POSGRADO
ELABORACIÓN DE UN PLAN FINANCIERO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD
DE INDUSTRIAS GRACIA DEL DEPARTAMENTO DE SANTA ANA

PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

PRESENTADO POR
LICENCIADA MARÍA YESENIA BARRERA RAMOS

DOCENTE ASESOR
MAESTRO RONALD ALEXANDER RUIZ AGREDA

OCTUBRE, 2024
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES



ING. JUAN ROSA QUINTANILLA QUINTANILLA
RECTOR

DRA. EVELYN BEATRIZ FARFÁN MATA
VICERRECTORA ACADÉMICA

M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA
SECRETARIO GENERAL

LICDA. ANA RUTH AVELAR VALLADARES
DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. CARLOS AMILCAR SERRANO RIVERA
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
AUTORIDADES



M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS
DECANO

DR. JOSÉ GUILLERMO GARCÍA ACOSTA
VICEDECANO

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA
SECRETARIO

M.Sc MARTA RAQUEL QUEVEDO CIERRA
DIRECTORA DE ESCUELA DE POSGRADO

DEDICATORIAS

Dedico la presente investigación a Dios, por darme la sabiduría e inteligencia para culminar con éxito el desarrollo de mi tesis. A mis queridos padres y abuela, que me apoyan incondicionalmente día a día, que gracias a su esfuerzo y motivación he podido culminar con éxito mi carrera profesional. A mis maestros por sus enseñanzas y guía durante todo el desarrollo de mi carrera profesional

AGRADECIMIENTOS

A Dios primeramente por permitirme estudiar la maestría, por brindarme salud en todo momento, por darme las fuerzas necesarias, ya que, a pesar del cansancio del diario vivir, se hacia el esfuerzo por estudiar y salir adelante; también por permitirme la capacidad económica para afrontar los compromisos financieros del proyecto.

A mi abuela querida Juana Ramos Castillo quien me motivo siempre a cumplir la meta a quien dedico este logro.

A las autoridades universitarias por haberse asociado de una manera muy responsable en toda la formación de la maestría.

A las autoridades de industrias Gracia quienes muy amablemente permitieron que se realizara la presente investigación.

ÍNDICE

RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 Situación problemática y delimitación	13
1.2 Enunciado del problema	14
1.3 Preguntas de investigación.....	15
1.4 Objetivos de la investigación	15
1.5 Justificación	15
1.6 Límites y alcances.....	16
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.	18
2.1 Antecedentes del problema.....	18
2.2 Teorías y conceptos básicos.....	21
2.3 Marco jurídico.....	26
2.4 Contextualización	28
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	30
3.1 Enfoque de la investigación	30
3.2 Diseño de la investigación	31
3.2.1 Tipo de estudio.....	31
3.2.2 Tratamiento de variables	32
3.2.3 Diseño de recolección	32
3.3 Población y muestra.....	33
3.3.1 Población.....	33
3.3.2 Muestra.....	33
3.3.2.1 Unidades de muestra.....	33
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información	33

3.5 Hipótesis o supuestos de investigación.....	35
3.6 Operacionalización de variables	37
3.7 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información	38
3.8 Consideraciones éticas	38
3.9 Cronograma de actividades.....	39
3.9.1 Presupuesto.....	40
CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	42
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	63
REFERENCIAS	65
ANEXOS	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ejemplos de productos	20
Tabla 2: Operacionalización de Variables.....	37
Tabla 3: Cronograma de Actividades	39
Tabla 4: Presupuesto de Investigación.	40
Tabla 5: Estados de Resultado de Industrias Gracia S.A. de C.V.	72
Tabla 6: Proyección de Ingreso de Industria Gracia S.A. de C.V.	73
Tabla 7: Composición del estado de resultados de Industria Gracia S.A. de C.V. como porcentaje de las Ventas Netas	75
Tabla 8: Composición de los gastos de Industria Gracia S.A. de C.V. como porcentaje de los Gasto de Operación.....	77
Tabla 9: Variación Absoluta del estado de resultados de Industria Gracia S.A. de C.V.	79
Tabla 10: Variación Relativa del estado de resultados de Industria Gracia S.A. de C.V.....	82
Tabla 11: Estado de Resultados Proyectados.	87
Tabla 12: Estado de Resultados Proyectado incluyendo oportunidades de mejora.	88
Tabla 13: Indicadores de desempeño aplicando mejoras.	89
Tabla 14: Estrategia de implementación del Plan Financiero.	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Pregunta: 1	49
Pregunta: 2	50
Pregunta: 3	51
Pregunta: 4	52
Pregunta: 5	53
Pregunta: 6	54
Pregunta: 7	55
Pregunta: 8	56
Pregunta: 9	57
Pregunta: 10	58
Figura 1:	74

RESUMEN

Esta tesis se centra en Industrias Gracia S.A de C.V, una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado en Santa Ana, El Salvador, que enfrenta desafíos significativos en términos de rentabilidad y sostenibilidad en un mercado competitivo. El estudio comienza con un análisis detallado de los problemas específicos que la empresa enfrenta, destacando la necesidad urgente de desarrollar un plan financiero efectivo para mejorar su situación económica. Se presenta un marco teórico en el que se exploran conceptos clave en gestión financiera y estrategias de rentabilidad aplicables al sector manufacturero del calzado.

El diseño metodológico utilizado se describe minuciosamente, abordando los métodos de recolección y análisis de datos empleados para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos. Se implementa un plan financiero que incluye la optimización de los costos y gastos de venta, así como indicadores para monitorizar a estos, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos del plan financiero revelan hallazgos significativos que impactan positivamente en la rentabilidad y competitividad de Industrias Gracia S.A de C.V, se presentan estos hallazgos en detalle y se ofrecen recomendaciones prácticas para fortalecer la situación financiera de la empresa.

Este estudio no solo proporciona insights cruciales para Industrias Gracia S.A de C.V, sino que también contribuye al conocimiento académico en gestión financiera aplicada a la industria del calzado. Se sugiere la continuación de investigaciones futuras para mantener y mejorar los resultados alcanzados, asegurando así un crecimiento sostenible y rentable para la empresa.

INTRODUCCIÓN

En el dinámico entorno económico actual y los desafíos que enfrentan las industrias por la las alzas de las materias primas a nivel mundial, y sobre todas las dedicadas a la elaboración y comercialización de calzado, es necesario que se cuente con un Plan Financiero que sirva como una herramienta eficaz para mantener y mejorar la rentabilidad y la liquidez misma de las compañías. En esa dirección, este estudio se centra en “Industrias Gracia S.A de C.V”, una empresa establecida en el departamento de Santa Ana, El Salvador, con una destacada trayectoria en la fabricación de calzado para damas y caballeros.

Es importante resaltar, que, a lo largo de los años, Industrias Gracia ha consolidado una reputación por la calidad y variedad de sus productos, sin embargo, como muchas empresas en el sector, enfrenta presiones significativas derivadas de cambios en el mercado, lo cual la llevan a optimizar sus finanzas proporcionando la mayor rentabilidad posible en sus operaciones.

El objetivo primordial de esta investigación es desarrollar un plan financiero que no solo ayude a Industrias Gracia a enfrentar estos desafíos de manera efectiva, sino que también mejore de forma sostenida su rentabilidad. Para alcanzar este propósito, se llevará a cabo un análisis de la situación actual de la empresa, evaluando sus estados financieros. Además, se potenciarán estrategias específicas orientadas a optimizar la gestión financiera.

Este trabajo no solo aspira a ofrecer recomendaciones prácticas y fundamentadas para “Industrias Gracia”, sino también a contribuir al conocimiento académico en el ámbito de la gestión financiera aplicada a la industria del calzado. En consecuencia, a través de un enfoque riguroso y analítico, se busca proporcionar herramientas estratégicas que aseguren la viabilidad a largo plazo de la empresa, fomentando al mismo tiempo su crecimiento y competitividad en el mercado. Este estudio no solo abordará los retos financieros específicos que enfrenta Industrias Gracia, sino que también ofrece soluciones sostenibles que podrían servir como modelo para otras empresas del sector.

En el Capítulo 1: Planteamiento del Problema, se establecerá claramente los desafíos y problemas específicos que enfrenta Industrias Gracia S.A de C.V en términos de rentabilidad y sostenibilidad financiera. Se discutirán las razones detrás de la necesidad de desarrollar un plan financiero efectivo y cómo esto puede impactar positivamente en la empresa.

En el Capítulo 2: Marco Teórico de Referencia, se presentará el marco teórico que sustenta el estudio, explorando conceptos claves relacionados con la gestión financiera, estrategias de rentabilidad en industrias de manufactura como la del calzado y teorías relevantes para el análisis.

En el Capítulo 3: Diseño Metodológico, se describirá detalladamente el diseño metodológico utilizado para llevar a cabo la investigación. Se discutirán los métodos de recolección y análisis de datos, así como la justificación de la elección de cada método para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos.

En el Capítulo 4: Análisis e Interpretación de Resultados, se enfocará en el análisis detallado de los resultados obtenidos a través del desarrollo e implementación del plan financiero propuesto. Se presentarán y discutirán los hallazgos más relevantes, evaluando cómo estos resultados pueden influir en las estrategias futuras de Industrias Gracia y proporcionando recomendaciones concretas, para mejorar su rentabilidad y posición competitiva en el mercado.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática y delimitación

Situación Problemática.

Industrias Gracia S.A. de C.V., una empresa dedicada a la manufactura de calzado en el departamento de Santa Ana, El Salvador, se encuentra en un entorno competitivo y dinámico que presenta desafíos significativos para su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. La empresa enfrenta la necesidad urgente de desarrollar un plan financiero estructurado, que le permita optimizar eficazmente sus recursos y mejorar la gestión de sus costos operativos.

La ausencia de un marco claro ha dificultado la capacidad de Industrias Gracia, para una planificación financiera efectiva, para evaluar oportunidades de crecimiento y responder ágilmente a cambios en las condiciones del mercado, como fluctuaciones en los precios de materias primas y demanda del consumidor. Además, la falta de un modelo de plan financiero ha limitado la capacidad de Industrias Gracia S.A de C.V, para proyectar adecuadamente sus flujos de efectivo futuros, por lo que esta limitación no solo afecta la capacidad de la empresa para maximizar su rentabilidad, sino que también, representa un obstáculo para asegurar su crecimiento. En este contexto desafiante, es crucial que Industrias Gracia S.A. de C.V., desarrolle un plan financiero integral que no solo aborde la optimización de costos, sino que también defina claramente objetivos financieros a corto y largo plazo. Este plan debe incluir estrategias específicas para mejorar la gestión financiera de empresa.

Un plan financiero bien estructurado permitirá a Industrias Gracia S.A. de C.V. navegar de manera más efectiva por los desafíos actuales del mercado, sentando las bases para un crecimiento sostenible y rentable en el futuro. Además, preparará a la empresa para aprovechar oportunidades estratégicas, alianzas, convenios y la expansión geográfica, asegurando su viabilidad a largo plazo en un mercado exigente y competitivo.

Delimitación.

La investigación se basará en el marco teórico de la elaboración de un plan financiero, enfocándose específicamente en la optimización de la rentabilidad y sostenibilidad empresarial. Se abordarán conceptos relacionados con la gestión financiera, la proyección de Ingresos, la planificación estratégica y el análisis de costos. Este enfoque permitirá llevar a cabo una investigación científica rigurosa sobre la Planificación Financiera, para mejorar la rentabilidad de Industrias Gracia S.A. de C.V. Para ello, se tomarán como base los estados financieros de los

años 2019 a 2023. Asimismo, se considerarán teorías relacionadas con la gestión de recursos y la toma de decisiones estratégicas. Las limitantes de esta investigación se relacionan principalmente con la falta de información bibliográfica que aborde esta temática en el contexto salvadoreño, y con la dificultad para acceder a datos específicos sobre la gestión financiera y las prácticas operativas de empresas locales del sector calzado, ya que esta información no siempre está disponible al público.

Delimitación Teórica.

Para la recopilación de la información teórica, se tomó como referencia la información y documentación interna de Industrias Gracia S.A. de C.V, tales como; memorias de labores, entrevistas con el dueño y empleados claves en la operación, así como información financiera relevante proporcionada por la organización.

Delimitación Geográfica

La investigación se centra en la empresa Industrias Gracia S.A. de C.V., ubicada en Final 2º Avenida Norte y 14 Calle Poniente #7-8, Santa Ana, El Salvador. Los conceptos y metodologías empleados en esta investigación pueden aplicarse a otras empresas manufactureras del sector calzado en diversas ubicaciones geográficas. Sin embargo, el análisis presentado y los resultados de la investigación se limitan a Industrias Gracia S.A. de C.V., y su entorno operativo específico en Santa Ana. Esta delimitación permite una evaluación precisa y contextualizada de las estrategias financieras y operativas relevantes para la empresa en cuestión, considerando su ubicación y las particularidades del mercado local.

Delimitación Temporal.

La investigación se realizó durante un periodo aproximado de 4 meses, del 28 de febrero de 2024 al 30 de junio de 2024, enfocándose en los datos financieros históricos y proyecciones futuras para la elaboración de un plan financiero para Industrias Gracia S.A. de C.V. Se tomaron en cuenta datos financieros desde el año 2019 al año 2023, así como las proyecciones a corto y mediano plazo que pudieran influir en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa. Además, se consideraron literaturas e investigaciones publicadas sobre la gestión financiera y la optimización de recursos en empresas manufactureras del sector calzado.

1.2 Enunciado del problema

¿Cómo puede un plan financiero estructurado, mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de Industrias Gracia S.A. de C.V.?

1.3 Preguntas de investigación

¿Qué impacto tendría la implementación de un plan financiero estructurado en Industrias Gracia S.A. de C.V.

¿Cuál es la percepción y valoración de los responsables financieros de Industrias Gracia S.A. de C.V., respecto a la implementación del plan financiero en la empresa?

1.4 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Implementar un plan financiero para Industrias Gracia S.A. de C.V., que le permita maximizar su rentabilidad.

Objetivos Específicos.

1. Determinar cómo la implementación de un plan financiero estructurado, puede influir en la rentabilidad de Industrias Gracia S.A. de C.V., y en la sostenibilidad del negocio, mediante la optimización de los ingresos, la reducción de costos, gastos y la mejora de los márgenes de beneficio de la empresa.

2. Identificar las principales ventajas, desafíos y resultados obtenidos de la implementación del Plan Financiero para Industrias Gracia S.A. de C.V., con el fin de proporcionar una herramienta efectiva para la toma de decisiones financieras a corto y mediano plazo.

3. Implementar estrategias financieras efectivas para optimizar el uso de recursos, reducir costos y aumentar los márgenes de beneficio.

1.5 Justificación

En el competitivo y dinámico sector de la manufactura de calzado, tanto a nivel nacional como internacional, las empresas deben adaptarse continuamente para mantener y mejorar su posición en el mercado. Industrias Gracia S.A. de C.V., dedicada a la elaboración y comercialización de calzado para damas y caballeros, enfrenta desafíos significativos que afectan su rentabilidad y sostenibilidad. Bajo esa perspectiva, la elaboración de un plan financiero estructurado, es esencial para abordar estos desafíos y asegurar el crecimiento y la estabilidad de la empresa.

Esta investigación se centró en varios aspectos claves y necesarios, para fortalecer la planeación financiera de Industrias Gracia S.A. de C.V., debido a la necesidad que tiene ésta, para mejorar su rentabilidad y que los resultados favorables sean sostenibles en el tiempo.

Evaluar y mejorar la rentabilidad es crucial para la supervivencia y el crecimiento de Industrias Gracia S.A. de C.V., por lo que un análisis de su situación financiera actual, permitirá identificar los factores críticos que impactan su rentabilidad. Además, la implementación de estrategias financieras efectivas para optimizar el uso de recursos, reducir costos y aumentar los márgenes de beneficio, será fundamental para la sostenibilidad a largo plazo.

La falta de análisis financiero dificulta el crecimiento de cualquier empresa, por lo que se debe realizar de manera oportuna con la información requerida, para la toma de decisiones a nivel estratégico, y para que los directivos de Industrias Gracia S.A. de C.V., tengan una visión clara de las finanzas actuales y futuras, que le permitan tomar decisiones informadas, que impulsen el crecimiento y la estabilidad de la empresa.

Finalmente, la implementación de Estrategias Financieras, permitirá fortalecer la gestión de recursos de manera más eficiente, que conlleven a la mejora de resultados y logro de las metas propuestas, por lo que esta investigación también examinará si las estrategias diseñadas se implementen y ejecuten correctamente en la práctica empresarial y así determinar cuáles serían los beneficios obtenidos.

1.6 Límites y alcances

La investigación se realizará bajo las siguientes perspectivas:

Limitantes:

- La investigación dependerá de la disponibilidad y precisión de los datos financieros proporcionados por Industrias Gracia S.A. de C.V., por lo que cualquier inexactitud o falta de datos puede limitar la profundidad del análisis.
- La investigación se centrará en un periodo específico, analizando datos históricos y proyecciones hasta un máximo de cinco años en el futuro. No se abordarán proyecciones a largo plazo más allá de ese periodo.
- La investigación asumirá un entorno económico relativamente estable. Cualquier cambio significativo en las condiciones económicas globales o locales podría afectar la relevancia de las proyecciones y estrategias propuestas.

La efectividad de las estrategias financieras propuestas dependerá de la capacidad y disposición de la empresa para implementarlas correctamente. La investigación no puede garantizar el éxito de las estrategias si no se implementan de manera adecuada.

- La investigación no puede controlar factores externos impredecibles, como cambios en las políticas gubernamentales, fluctuaciones en los precios de las materias primas, o crisis económicas, que pueden impactar la efectividad de las estrategias financieras.

Alcances

- La investigación analizará los estados financieros de Industrias Gracia S.A. de C.V. para los últimos cinco años. Esto incluye un análisis de los ingresos, costos, gastos, y márgenes de beneficio.
- Se identificarán los principales factores internos y externos que afectan la rentabilidad de la empresa.
- Se desarrollarán estrategias financieras específicas para optimizar la gestión de recursos, reducir costos y mejorar la eficiencia operativa.
- Se realizarán proyecciones de ingresos para evaluar el impacto potencial de las estrategias financieras propuestas.
- Se incluirán indicadores claves de desempeño para medir el éxito de las estrategias.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes del problema

Antecedentes e historia de Industria Gracia S.A. de C.V.

Industrias Gracia es una empresa familiar que inició operaciones en el año 1991 con un taller manufacturero de calzado para damas y caballeros comercializando los productos en el mercado Ex Cuartel y en las calles de la Ciudad de Santa Ana. Los retos eran muy grandes; los conocimientos, recursos y experiencia muy poca, pero el deseo de salir adelante y de crecer eran de gran magnitud. El personal para esta época era de 4 “alistadores” y 5 “ensueladores” que por muchos años permanecieron así. La fabricación estaba dividida en 2 procesos la mayoría de los cuales se hacían a mano y se contaba únicamente con 2 máquinas de coser. La producción para ese entonces era de aproximadamente 48 pares de zapatos diarios los cuales se comercializaban en el centro de San Salvador.

En los años 1993 a 1996 se alcanzó un relativo crecimiento ya que se tenía un personal de 9 “alistadores” y 10 “ensueladores”, con una producción diaria de 80 pares gracias a la apertura del mercado de oriente (SAN MIGUEL). En el año 2003 al 2007 se realizaron varios viajes por primera vez a diferentes ferias de proveeduría de maquinaria y moda para la Industria de la Piel y Calzado, en varios países como BRASIL, MEXICO, CHINA, GUATEMALA, exposiciones que ampliaron la visión y anhelo de ser una empresa competitiva no sólo a nivel nacional sino también a nivel internacional.

En el siglo XXI no podían estar desactualizados, por lo que se expandieron y adquirieron tecnología en cuanto a insumos y maquinaria se refiere, y fue en estas ferias en la cual la visión se amplió en cuanto a la adquisición de materias primas, que se podrían utilizar en la confección de un calzado que cumpliera con las expectativas del mercado nacional, así como las del mercado internacional. En el año 2007 Industrias Gracia logra incursionar al mercado guatemalteco donde el producto es muy apreciado por su confección en cueros, por sus modelos vanguardistas y por la calidad y confort.

En el 2008, se constituye la sociedad anónima de capital variable y se logró cubrir el mercado a nivel nacional con 5 vendedores y contando a la fecha con 34 empleados permanentes, y una producción diaria de aproximadamente 175 pares de zapatos; es allí donde la empresa solicita ayuda a FOEX FONDEPRO del ministerio de economía, para la obtención

de fondos y es así que para los años 2011 y 2015 reciben apoyo en 2 ocasiones para exportar sus productos. La empresa en la actualidad produce un promedio de 400 pares diarios con una planta de producción de 40 personas y 5 vendedores con presencia en todo el mercado nacional y exportando para Guatemala, Honduras y actualmente se está prospectando el mercado de Estados Unidos

La elaboración de planes financieros es un componente crucial para la gestión y el crecimiento de las empresas y evita que las empresas caigan en dificultades financieras. En ese sentido, un plan financiero bien estructurado proporciona una herramienta para las operaciones futuras, facilita la toma de decisiones estratégicas y asegura la sostenibilidad a largo plazo.

La planificación financiera es esencial para todas las empresas, independientemente de su tamaño o sector. Según Gitman y Zutter (2012), un plan financiero “proporciona una visión integrada de las proyecciones de ingresos, gastos y flujo de caja, lo que permite a las empresas anticipar problemas y oportunidades”. Además, un plan financiero bien desarrollado ayuda a las empresas a establecer metas realistas y medibles, facilitando el seguimiento del rendimiento financiero y ajustando las estrategias según sea necesario. Un plan financiero generalmente incluye varios componentes claves, tales como, proyecciones y análisis de escenarios (Brigham & Ehrhardt, 2014). Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2014). *Administración Financiera: Teoría y Práctica* (14.a ed.). Cengage Learning.

Diversos estudios han destacado los beneficios de la planificación financiera en las organizaciones. Un estudio realizado por Miller y Friesen (1984) encontró que las empresas con planes financieros bien desarrollados tienden a tener un mejor desempeño financiero en comparación con aquellas que carecen de planificación formal. Además, estas empresas están mejor preparadas para enfrentar cambios económicos y adaptarse a nuevas condiciones del mercado. Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). *Un Estudio Longitudinal del Ciclo de Vida Corporativo*. *Ciencia de la Administración*, 30(10), 1161-1183



Es primordial la elaboración de un Plan Financiero para Industria Gracia S.A. de C.V., para garantizar el éxito operativo mediante la implementación de estrategias, que conlleven a evitar los problemas de liquidez que enfrentan hoy en día las organizaciones y que la empresa en estudio no es la excepción.

La gama de productos que brinda la empresa se adapta a cualquier gusto y edad, ya que tiene sandalias muy cómodas y manejables para personas de la tercera edad y sandalias juveniles

de diferentes diseños y zapatos escolares. La sandalia de cuero para dama es uno de los productos que generan mayor rentabilidad para la empresa dado que es un producto muy exitoso en ventas, la calidad de los materiales hace que este producto cumpla con las expectativas de los clientes y la demanda sea significativa. Para lograr una producción de calidad y actualizarse en el know how, Industrias Gracia visita ferias internacionales de calzado que le ayudan a mejorar los procesos, mediante maquinaria de última tecnología que incrementen la eficiencia. Asimismo, busca actualizarse en las últimas tendencias de la moda. Ejemplos de productos;

Tabla 1: Ejemplos de productos

Marca	Descripción	Productos
	<p>El calzado de esta marca está elaborado con los insumos de mayor calidad, diseños vanguardistas, innovadores y elegantes. Está dirigida a mujeres entre 15-45 años, que tengan preferencia por el calzado de tacón alto o plataforma.</p>	
	<p>El calzado de la marca Gracia Class está dirigido a mujeres entre los 25-50 años, abarca los diseños de estilo, clásico, neutral y conservador.</p>	
	<p>Natural Shoes es una marca con estilos cómodos y frescos, sin dejar de lado la calidad y el estilo. Está dirigida a mujeres entre los 15-54 años cuya prioridad es el confort.</p>	

	<p>Nicolás Farag es una marca con diseños casuales para hombres entre los 25 y 54 años de edad.</p>	
---	---	---

2.2 Teorías y conceptos básicos

Los conceptos básicos para utilizar en el desarrollo de este estudio son:

Presupuesto Operativo:

Es una estimación detallada de los ingresos y gastos previstos de una empresa durante un período específico. Este componente del plan financiero es esencial, para la gestión eficiente de los recursos y la evaluación del rendimiento financiero. Según Brigham y Ehrhardt (2014), un presupuesto operativo bien elaborado permite a las empresas anticipar problemas financieros y tomar medidas correctivas antes de que se conviertan en crisis. Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2014). *Administración Financiera: Teoría y Práctica* (14.a ed.). Cengage Learning.

Estados Financieros Projectados

Los estados financieros proyectados incluyen el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo previstos. Estos documentos proporcionan una visión integrada de la situación financiera futura de la empresa. Según Brealey, Myers y Allen (2014), los estados financieros proyectados son herramientas importantes para evaluar la viabilidad financiera de las estrategias empresariales. Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2014). *Principios de Finanzas Corporativas* (11.a ed.). McGraw-Hill Educación.

Análisis de Escenarios

El análisis de escenarios implica la creación de diferentes proyecciones financieras basadas en varias suposiciones sobre el futuro. Esta técnica permite a las empresas prepararse para diferentes posibles condiciones del mercado y desarrollar estrategias de contingencia. Brigham y Ehrhardt (2014) destacan que el análisis de escenarios es fundamental para la gestión del riesgo financiero.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2014). *Administración Financiera: Teoría y Práctica* (14.a ed.). Cengage Learning.

Teoría de la Agencia

La teoría de la agencia, desarrollada por Jensen y Meckling (1976), se centra en la relación entre los propietarios (principales) y los gerentes (agentes) de una empresa. Según esta teoría, puede haber conflictos de intereses entre los principales y los agentes, lo que puede afectar la toma de decisiones financieras. La planificación financiera ayuda a alinear los intereses de ambas partes mediante la implementación de controles y mecanismos de incentivos adecuados.

La teoría de la agencia se aplica a la implementación de controles financieros para alinear los intereses de los gerentes con los de los propietarios. Esto incluye la creación de presupuestos operativos y la evaluación del desempeño financiero mediante indicadores claves. Jensen y Meckling (1976) señalan que los controles adecuados son cruciales para la gobernanza corporativa efectiva. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Teoría de la empresa: Comportamiento gerencial, costos de agencia y estructura de propiedad. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Ratios Financieros.

Las ratios financieras son herramientas que permiten analizar la salud financiera de una empresa mediante la comparación de diferentes magnitudes económicas. Algunas ratios comunes incluyen la ratio de liquidez, el de rentabilidad, el de endeudamiento y el ratio de eficiencia. Brigham y Ehrhardt (2014) explican que estos ratios proporcionan insights sobre la eficiencia operativa, la rentabilidad y la capacidad de pago de una empresa.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2014). *Administración Financiera Teoría y Práctica* (14.a ed.). Cengage Learning.

Teoría de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica financiera se centra en alinear los objetivos financieros de la empresa con su misión y visión estratégica. Esto implica desarrollar planes financieros que apoyen la implementación de estrategias empresariales a largo plazo. Brigham y Ehrhardt (2014) destacan que la planificación estratégica financiera ayuda a las empresas a mantenerse ágiles y competitivas en un entorno cambiante. Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2014). *Administración Financiera: Teoría y Práctica* (14.a ed.). Cengage Learning.

Metodología para la elaboración de un plan financiero

Para desarrollar de manera efectiva el plan financiero de Industrias Gracia S.A. de C.V.,

se empleará una metodología estructurada que abarca diversos pasos esenciales. Este enfoque sistemático se fundamenta en la evaluación exhaustiva de la situación financiera actual de la empresa, analizando detalladamente sus estados financieros clave como el estado de resultados.

Posteriormente, se establecerán objetivos financieros claros y alcanzables, orientados hacia el incremento de la rentabilidad, la optimización del uso de recursos y la reducción de costos. A partir de estos objetivos, se desarrollarán estrategias financieras específicas que incluirán acciones concretas y bien definidas, cada una asignada con responsabilidades claras y un cronograma de implementación. Además, se realizarán proyecciones financieras detalladas para estimar ingresos futuros, costos esperados y finalmente, se establecerán mecanismos de monitoreo y evaluación continua; para ajustar estrategias según los resultados obtenidos, asegurando así que el plan financiero sea dinámico y adaptable a las condiciones cambiantes del mercado y las necesidades internas de la empresa.

Suárez Sucre, M. (2014). Planificación financiera estratégica: Cómo alcanzar el éxito económico de su empresa. ECOE Ediciones.

Diagnóstico Financiero: El diagnóstico financiero es el proceso inicial en la elaboración de un plan financiero, en el cual se realiza un análisis detallado de los estados financieros de la empresa, incluyendo el balance general, el estado de resultados y el flujo de caja. Este diagnóstico permite identificar las fortalezas y debilidades financieras de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta. Es una herramienta clave para entender la posición financiera actual y establecer una base sólida para la planificación futura.

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

Objetivos Financieros: Los objetivos financieros son metas claras, específicas y medibles que una empresa se propone alcanzar a lo largo de un periodo determinado. Estos objetivos pueden incluir el incremento de la rentabilidad, la reducción de costos, la optimización del uso de recursos, o el crecimiento del capital de la empresa. Los objetivos financieros proporcionan una dirección clara para el desarrollo de estrategias y acciones concretas dentro del plan financiero.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2014). Administración Financiera: Teoría y Práctica (14.^a ed.). Cengage Learning.

Proyecciones Financieras: Las proyecciones financieras son estimaciones de los estados

financieros futuros de una empresa, incluyendo el balance general, el estado de resultados y el flujo de caja. Estas proyecciones permiten a las empresas planificar sus necesidades de financiamiento, evaluar la viabilidad de sus estrategias y prever el impacto de diferentes escenarios económicos. Según Brealey, Myers y Allen (2014), las proyecciones financieras son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas, ya que proporcionan una visión integrada de la situación financiera futura de la empresa.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2014). Principios de Finanzas Corporativas (11.^a ed.). McGraw-Hill Educación.

Estrategias de Inversión: Las estrategias de inversión son planes detallados que definen cómo una empresa asignará sus recursos financieros a diferentes proyectos o activos con el objetivo de maximizar su retorno sobre la inversión. Estas estrategias son esenciales para asegurar el crecimiento sostenible de la empresa y mejorar su posición competitiva en el mercado. Según Van Horne y Wachowicz (2010), una estrategia de inversión bien formulada toma en cuenta el riesgo, el retorno esperado y la alineación con los objetivos a largo plazo de la empresa.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). Fundamentos de administración financiera (13.^a ed.). Pearson Educación.

Control Presupuestario: El control presupuestario es el proceso mediante el cual una empresa monitorea y compara sus resultados financieros reales con los presupuestados, con el fin de identificar desviaciones y tomar acciones correctivas cuando sea necesario. Este proceso es crucial para mantener el plan financiero en curso y asegurar el cumplimiento de los objetivos financieros. Según Brigham y Ehrhardt (2014), el control presupuestario permite a las empresas ajustar sus estrategias en tiempo real, optimizando así su desempeño financiero.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2014). Administración Financiera: Teoría y Práctica (14.^a ed.). Cengage Learning.

Gestión de Riesgos Financieros: La gestión de riesgos financieros implica identificar, evaluar y mitigar los riesgos que podrían afectar la estabilidad financiera de una empresa, tales como fluctuaciones en el mercado, cambios en las tasas de interés o variaciones en los costos operativos. Según Brealey, Myers y Allen (2014), una gestión efectiva de riesgos es esencial para proteger el valor de la empresa y asegurar su resiliencia ante imprevistos.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2014). Principios de Finanzas Corporativas (11.^a

ed.). McGraw-Hill Educación.

Análisis Vertical de Estados Financieros El análisis vertical permite evaluar la estructura de los estados financieros presentando cada partida como un porcentaje de una cifra base, como los ingresos totales o el activo total. Esto facilita la comparación de la estructura financiera de la empresa en diferentes periodos o con otras compañías. Un análisis vertical detallado es esencial para comprender la composición de los costos y los ingresos, y para detectar cambios significativos en la estructura financiera de la empresa.

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

Análisis Horizontal de Estados Financieros: El análisis horizontal compara los estados financieros de la empresa a lo largo del tiempo para identificar tendencias y variaciones significativas. Este análisis es crucial para evaluar el crecimiento, la estabilidad y la evolución financiera de la empresa. Permite a los analistas identificar patrones de crecimiento y posibles problemas financieros antes de que se conviertan en crisis.

Referencia: Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2014). Administración Financiera: Teoría y Práctica (14.^a ed.). Cengage Learning.

Crecimiento de Ingresos: El análisis horizontal del crecimiento de ingresos permite evaluar cómo han variado los ingresos de la empresa en varios periodos, lo cual es crucial para medir la capacidad de expansión y competitividad en el mercado. El crecimiento constante de ingresos es un indicador positivo de la salud financiera y la capacidad de la empresa para aumentar su participación de mercado.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2013). Finanzas corporativas (10.^a ed.). McGraw-Hill Educación.

Margen Bruto: El margen bruto, expresado como porcentaje de las ventas, indica la eficiencia de la empresa en la generación de ganancias antes de considerar los gastos operativos. Es un indicador clave de la rentabilidad operativa. Un margen bruto sólido es esencial para cubrir los costos operativos y garantizar la rentabilidad neta.

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

Variación de Costos Operativos: El análisis horizontal de la variación de costos operativos es crucial para evaluar cómo han cambiado los gastos a lo largo del tiempo y cómo

estos afectan la rentabilidad de la empresa. Un incremento significativo en los costos operativos puede señalar ineficiencias que deben abordarse para mantener la rentabilidad.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2014). Administración Financiera: Teoría y Práctica (14.^a ed.). Cengage Learning.

Proporción de Utilidad Neta: La proporción de utilidad neta respecto a las ventas totales es un indicador clave que muestra el porcentaje de ingresos que se convierten en ganancias después de todos los gastos. Es fundamental para evaluar la eficiencia global de la empresa en la gestión de sus operaciones y en la generación de beneficios.

Referencia: Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2014). Principios de Finanzas Corporativas (11.^a ed.). McGraw-Hill Educación.

Diseño de Estrategias de Financiamiento: El diseño de estrategias de financiamiento implica determinar la mejor combinación de fuentes de capital, ya sea deuda, capital propio o una mezcla de ambos, para financiar las operaciones y proyectos de la empresa. Este diseño busca optimizar el costo de capital y maximizar el valor para los accionistas. Considerar factores como el costo del capital, la estructura de capital y el riesgo financiero ayuda a establecer una estrategia que apoye el crecimiento sostenible y la estabilidad financiera a largo plazo.

Referencia: Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2013). Finanzas corporativas (10.^a ed.). McGraw-Hill Educación.

2.3 Marco jurídico

Industrias Gracia S.A. de C.V., dedicada a la confección de calzado en El Salvador, opera bajo un marco jurídico que abarca diversas áreas normativas esenciales para su funcionamiento. La Ley de Sociedades Mercantiles regula la constitución, operación y disolución de la empresa, asegurando su inscripción adecuada en el Registro de Comercio. Complementariamente, el Código de Comercio proporciona un marco general sobre los contratos comerciales y las obligaciones de los comerciantes, siendo fundamental para las operaciones diarias de la empresa, en el ámbito fiscal, el Código Tributario y la normativa sobre el Impuesto sobre la Renta establecen las obligaciones de la empresa en cuanto a la declaración y pago de impuestos sobre los ingresos obtenidos. Estos instrumentos legales son cruciales para

la correcta planificación financiera y el cumplimiento de las obligaciones fiscales de Industrias Gracia S.A. de C.V.

Asamblea Legislativa de El Salvador. (2008). *Ley de Sociedades Mercantiles* (Decreto No. 621). Diario Oficial No. 240, Tomo No. 381. Recuperado de <https://www.asamblea.gob.sv>

El aspecto laboral se rige principalmente por el Código de Trabajo, que estipula los derechos y obligaciones de los empleadores y empleados, incluyendo condiciones laborales específicas para la industria de confección de calzado. Además, la afiliación al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) y las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFPs) asegura que los empleados cuenten con cobertura de salud y beneficios de pensión, cumpliendo así con las regulaciones de seguridad social vigentes,

En términos de normativas ambientales y de salud, la Ley del Medio Ambiente impone requisitos estrictos para la gestión de residuos industriales y la evaluación de impactos ambientales, aspectos particularmente relevantes en la producción de calzado, debido al uso de ciertos materiales y procesos químicos. Además, las regulaciones de Salud y Seguridad Ocupacional establecen los estándares para mantener un ambiente de trabajo seguro, abordando la manipulación de materiales y la seguridad de las instalaciones, ya que El Código de Trabajo de El Salvador regula las relaciones laborales y establece las obligaciones y derechos de empleadores y empleados (Asamblea Legislativa de El Salvador (ALES), 1972).

Asamblea Legislativa de El Salvador. (1972). *Código de Trabajo* (Decreto No. 15). Diario Oficial No. 43, Tomo No. 234. Recuperado de <https://www.asamblea.gob.sv>

También a Industrias Gracia la norma la Ley de Propiedad Intelectual que protege las marcas, diseños y otros derechos de propiedad intelectual de la empresa, asegurando que los productos y diseños únicos de Industrias Gracia S.A. de C.V. estén protegidos contra la copia o uso no autorizado. Esto es especialmente importante en la industria de la moda y confección, donde la innovación y la originalidad son clave para el éxito empresarial, las operaciones de comercio internacional de la empresa están reguladas por la Ley de Aranceles y Aduanas, que cubre los procedimientos de importación de materias primas y exportación de productos terminados, incluyendo el pago de aranceles y cumplimiento de las regulaciones aduaneras.

Por su parte, las Regulaciones de Calidad y Seguridad del Producto, aseguran que el calzado producido cumpla con los estándares de calidad y seguridad, tanto a nivel nacional como internacional, protegiendo así los derechos de los consumidores y manteniendo la reputación de

la marca. La Ley de Propiedad Intelectual protege los derechos de los creadores sobre sus obras y establece los mecanismos para su defensa (Asamblea Legislativa de El Salvador (ALES), 1993) **Asamblea Legislativa de El Salvador. (1993). *Ley de Propiedad Intelectual* (Decreto No. 604). Diario Oficial No. 152, Tomo No. 320. Recuperado de <https://www.asamblea.gob.sv>**

El marco jurídico antes mencionado, proporciona una guía comprensiva y detallada de las regulaciones aplicables a Industrias Gracia S.A. de C.V., abarcando desde la constitución y operación de la empresa hasta la gestión de sus relaciones laborales, fiscales, ambientales y de responsabilidad social.

2.4 Contextualización

En El Salvador, el sector de la confección de calzado ha experimentado una evolución significativa en las últimas décadas. A medida que el mercado global se ha integrado más y los estándares de calidad y sostenibilidad se han elevado, las empresas locales enfrentan desafíos para mantenerse competitivas. En este contexto, Industrias Gracia S.A. de C.V., una empresa dedicada a la producción de calzado se encuentra en una etapa, donde debe adaptar sus estrategias financieras y operativas para mejorar su operación.

La investigación permitirá diseñar un plan financiero adaptable a las necesidades y objetivos de la empresa, identificando áreas de mejora a través del análisis financiero de Industria Gracia S.A. de C.V. Esto incluye la formulación de estrategias que ayuden al crecimiento y el desarrollo sostenible de la organización. Finalmente, la investigación se centrará en la elaboración de una propuesta de plan financiero para ser implementado por Industrias Gracia S.A. de C.V., en el contexto de la confección de calzado en El Salvador. Se delimitará a los siguientes aspectos específicos:

Población: Empleados claves en el departamento financiero y de planificación estratégica de Industrias Gracia S.A. de C.V.

Grupo: La alta dirección y los responsables de la toma de decisiones financieras dentro de la empresa.

La investigación propondrá un plan financiero que le ayude a Industrias Gracia S.A. de C.V. a cumplir objetivos de reducción de costos y gastos de la empresa.

La empresa “Industria Gracia” tiene planes para exportar a EEUU, debido a que ha considerado una oportunidad de negocios por la cantidad de salvadoreños que viven en el exterior, y así ampliar su mercado, debido a que actualmente solo tiene exportación hacia Guatemala. Sus finanzas le permitirían incursionar en un nuevo mercado para su expansión y ganar nuevos clientes e incrementar sus beneficios. Entre los planes a implementar se pueden mencionar los siguientes:

- Expansión de nuevos productos en otros mercados, de acuerdo con las preferencias de los clientes.
- Incursionar las marcas actuales en otros mercados, para aumentar el conocimiento de la marca a nivel internacional.
- Generación de economías de escala, para reducir sus costos de producción por unidad, e invirtiendo en maquinaria, para implementar procesos más eficientes.
- Estrategia de penetración de mercado, para ofrecer descuentos promocionales, aumentar el gasto en publicidad, expandir los canales de distribución, mejorar la calidad del producto u ofrecer servicios adicionales a los clientes existentes.
- Estrategia de venta por catálogo.

La elaboración del Plan financiero se realizará de acuerdo a los pasos siguientes:

- Análisis de la Situación Actual: Evaluar la situación financiera actual de la empresa, incluyendo estados financieros, análisis de costos, ingresos y gastos.
- Establecimiento de Objetivos Financieros: Definir metas financieras claras y alcanzables a corto, mediano y largo plazo, establecer métricas y criterios de éxito para evaluar el cumplimiento de los objetivos.
- Desarrollo de Estrategias y Acciones: Diseñar estrategias financieras específicas, para alcanzar los objetivos establecidos. Identificar acciones concretas y cronogramas para la implementación de las estrategias.
- Proyecciones Financieras: Realizar proyecciones de ingresos y de los estados de resultados.
- Monitoreo y Evaluación: Establecer sistemas de monitoreo y control para revisar regularmente el desempeño financiero.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación

El proceso de elaboración de un plan financiero implica una rigurosa evaluación y análisis de los datos financieros relevantes de Industria Gracia S.A. de C.V., para aplicar una metodología bien definida que permite obtener resultados confiables y válidos, y que proporcione una guía clara para la ejecución de cada etapa del estudio. En el contexto de esta investigación, se diseñará una metodología específica para abordar los objetivos planteados, garantizando que cada paso del proceso esté alineado con el propósito del estudio y con las mejores prácticas en investigación científica.

Este estudio tiene como objetivo evaluar la efectividad de un plan financiero estructurado para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de Industrias Gracia S.A. de C.V., una empresa que se dedica a la producción y comercialización de calzado para damas y caballeros. La metodología de investigación se enfocará en varios aspectos claves que son esenciales para abordar este objetivo. se llevará a cabo un análisis detallado de la situación financiera actual de la empresa, utilizando datos históricos y actuales para identificar los principales factores que afectan su rentabilidad. Este análisis incluirá la evaluación de ingresos, costos, gastos y márgenes de beneficio. También se explorarán diversas estrategias financieras que podrían implementarse para optimizar la gestión de recursos de la empresa, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y maximizar los beneficios.

Además del método científico, este estudio emplea un enfoque cuantitativo que abarca una serie de procesos estructurados. Comenzando con una idea preliminar, ésta se refina y delimita progresivamente. Una vez claramente definida, se derivan los objetivos específicos y las preguntas de investigación. Se realizará una revisión exhaustiva de la literatura existente para construir un marco teórico robusto que sustente el estudio. A partir de las preguntas de investigación, se formularán hipótesis precisas y se determinan las variables pertinentes que se medirán en un contexto específico.

Los datos recolectados se analizan utilizando métodos estadísticos avanzados, permitiendo evaluar las hipótesis de manera rigurosa. Este enfoque no solo facilitará la obtención de resultados, objetivos y cuantificables, sino que también proporcionará una base sólida, para establecer conclusiones y recomendaciones basadas en evidencia; garantizando la

validez y fiabilidad del estudio. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Quinta Edición, 2010)

El alcance de esta investigación para Industrias Gracia S.A. de C.V. es descriptivo, enfocado en realizar un análisis detallado de la situación financiera y operativa de la empresa. Se utilizará un enfoque descriptivo para profundizar en aspectos claves como la visión que se tiene al respecto de la planeación financiera, se llevará a cabo un análisis de los datos financieros y operativos de Industrias Gracia S.A. de C.V., abarcando el periodo de 2019 a 2023. Esto permitirá generar una visión completa y fundamentada de la empresa, proporcionando información detallada sobre su desempeño histórico.

3.2 Diseño de la investigación

Para Industrias Gracia S.A. de C.V., el diseño de la investigación adoptará un enfoque no experimental y longitudinal, fundamentado en la necesidad de obtener una descripción detallada de variables claves y analizar su impacto en un período específico del tiempo. Este enfoque se justificará por la naturaleza descriptiva inicial del estudio, que busca comprender la estructura organizativa, financiera y operativa de la empresa dentro del dinámico sector del calzado.

Al centrarse en la recolección de datos en un único momento, se pretende capturar una instantánea precisa de la situación actual de la empresa, sin intervenir en las variables estudiadas ni manipular su entorno natural. Esto permitirá examinar cómo factores internos y externos influyen en el desempeño financiero y estratégico de Industrias Gracia S.A. de C.V., proporcionando así una base sólida para la evaluación y la toma de decisiones informadas. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Quinta Edición, 2010).

3.2.1 Tipo de estudio

Para Industrias Gracia S.A. de C.V., el estudio adoptará un enfoque cuantitativo y cualitativo. Este tipo de investigación permitirá explorar tanto aspectos numéricos como cualitativos relacionados con la planificación financiera de la empresa en el sector del calzado, Se llevará a cabo un análisis cuantitativo para evaluar datos financieros claves y métricas económicas relevantes para la estrategia financiera de Industrias Gracia S.A. de C.V.

Además, se empleará un enfoque cualitativo para comprender como la planeación financiera es abordada en la empresa. Este enfoque combinado proporcionará una visión

detallada que ayudará a la empresa a mejorar su posición competitiva y su sostenibilidad a través de una gestión financiera efectiva.

3.2.2 Tratamiento de variables

Un plan financiero, para mejorar la rentabilidad de una empresa contiene variables que permiten establecer las estrategias a seguir de una manera fundamentada, y comprender cómo estas variables interactúan y afectan el desempeño de la empresa, permitiendo a Industrias Gracia S.A. de C.V. desarrollar un plan financiero estructurado.

VARIABLES INDEPENDIENTES

Ingresos Totales: Monto total de dinero generado por la venta de calzado para damas y caballeros. Medición: Se medirá en dólares estadounidenses (USD) y se obtendrá a partir de los registros de ventas de la empresa.

Costos: Son todos los gastos asociados con la fabricación de calzado, incluyendo materiales, mano de obra directa y costos de maquinaria.

Medición: Se medirá en USD y se obtendrá del estado de resultado.

Gastos Operativos: Son gastos necesarios para la operación diaria de la empresa, como alquiler, salarios, servicios públicos, y otros gastos administrativos.

Medición: Se medirá en USD y se obtendrá del estado de resultado de la empresa.

VARIABLE DEPENDIENTE

Rentabilidad: Es la medida del rendimiento financiero de la empresa, generalmente expresada como la relación entre los ingresos y los costos.

Medición: Se evaluará utilizando indicadores como el margen de beneficio neto.

3.2.3 Diseño de recolección

En esta investigación, se ha elegido un enfoque transversal para la recolección de datos, lo cual implica obtener una instantánea del valor de la empresa en un periodo específico de tiempo (2019 a 2023). Este diseño se considera apropiado porque permite capturar y analizar datos de manera simultánea, proporcionando una visión detallada y actualizada de la situación financiera y estratégica de la empresa.

Por su parte, se ha adoptado un diseño no experimental para este estudio, debido a que este enfoque se caracteriza por no realizar manipulaciones intencionales de las variables ni establecer relaciones causales entre ellas. En lugar de ello, se centra en la observación y la recopilación de datos tal como se presentan naturalmente en el contexto de estudio. Esto facilita

un análisis objetivo y descriptivo de los factores que influyen en la valoración de la empresa, sin introducir cambios artificiales que puedan afectar los resultados.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

La investigación se enfoca en una población finita, en los datos financieros y operativos de Industrias Gracia S.A. de C.V. Esta empresa es el objeto central del estudio, donde se analizarán detalladamente sus estados financieros históricos y actuales. Además de estos documentos fundamentales, se revisarán informes anuales que proporcionen una perspectiva anual de la empresa, así como auditorías externas que validen la precisión y fiabilidad de la información financiera presentada. Este enfoque integral no solo permitirá una evaluación exhaustiva de la salud financiera de la empresa en un período significativo, que va desde 2019 hasta 2023, sino que también facilitará la identificación de tendencias a lo largo del tiempo y la detección de cualquier variación que pueda afectar su desempeño operativo y estratégico.

3.3.2. Muestra

Dado que la investigación se basa en un enfoque no probabilístico, la muestra se seleccionará bajo el criterio de los investigadores, centrándose en datos financieros y operativos específicos de Industrias Gracia S.A. de C.V. Esta selección incluirá una variedad de documentos financieros, abarcando un período que va desde 2019 hasta 2023 para captar la evolución a lo largo del tiempo.

3.3.2.1 Unidades de muestra.

Las unidades de muestra para esta investigación comprenden principalmente a Industrias Gracia S.A. de C.V., de la cual se obtendrá una amplia gama de información financiera necesaria para la elaboración del plan financiero. Esta información incluirá, estados de resultados, abarcando el período de 2019 a 2023. Adicionalmente, se llevarán a cabo entrevistas con los responsables financieros de Industrias Gracia S.A. de C.V y de otras para profundizar en la comprensión de cómo se implementan los planes financieros y cuáles son los desafíos y oportunidades que enfrentan.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Las técnicas abordadas en la investigación para la elaboración del plan financiero de Industrias Gracia S.A. de C.V. se alinearon con un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo, permitiendo una comprensión integral y detallada de la situación financiera de la empresa.

La fuente de investigación primaria para la elaboración del plan financiero de Industrias Gracia S.A. de C.V. incluye datos financieros directos de la empresa, abarcando estados de resultados y otra documentación financiera pertinente que proporcione una visión detallada de las operaciones y el rendimiento financiero de la empresa. Estos datos son esenciales para realizar un análisis fundamentado, que permita la formulación de un plan financiero robusto y adaptado a las necesidades específicas de Industrias Gracia S.A. de C.V. Además, se llevarán a cabo entrevistas con los responsables financieros de la empresa y con representantes de otras empresas. Estas entrevistas proporcionarán información cualitativa valiosa sobre la implementación y gestión de planes financieros, así como sobre los desafíos y oportunidades específicos que enfrentan.

La combinación de datos financieros detallados y las perspectivas obtenidas a través de las entrevistas formará una base integral para desarrollar un plan financiero que mejore la rentabilidad y sostenibilidad de Industrias Gracia S.A. de C.V.

La investigación sobre la elaboración del plan financiero de Industrias Gracia S.A. de C.V. se fundamenta en una variedad de fuentes de información secundaria, asegurando una perspectiva amplia y detallada. La investigación incluye fuentes confiables de internet, como publicaciones académicas y libros de finanzas corporativas, que proporcionan una base teórica sólida y una orientación metodológica adecuada. Además, se utilizarán bases de datos financieras para realizar comparaciones y análisis históricos, permitiendo así una evaluación precisa del rendimiento, la documentación corporativa interna de Industrias Gracia S.A. de C.V., de los años 2019 a 2023, auditorías y otros registros financieros, ofrecen una visión detallada y específica sobre las operaciones de la empresa.

La combinación de fuentes secundarias permitirá una evaluación y contextualizada para la elaboración del plan financiero de Industrias Gracia S.A. de C.V., facilitando el desarrollo de una estrategia financiera sólida, adaptada a las necesidades y desafíos específicos de la empresa.

Técnicas

En primer lugar, se emplearon técnicas cuantitativas para el análisis de datos financieros históricos y actuales. Estas técnicas incluyeron el análisis de estados y se realizaron cálculos y análisis estadísticos para identificar tendencias, evaluar la rentabilidad y medir la eficiencia. El uso de herramientas de software financiero facilitó la modelización y simulación de diferentes escenarios financieros, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

En segundo lugar, se utilizaron técnicas cualitativas para comprender las prácticas y percepciones internas sobre la planificación financiera en Industrias Gracia S.A. de C.V. Se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con responsables financieros y otros actores claves, explorando sus experiencias y enfoques respecto a la implementación y gestión de planes financieros. Estas entrevistas permitieron obtener información valiosa sobre las fortalezas y debilidades del actual sistema financiero de la empresa y como era este comportamiento en otras en otras empresas. En conjunto, el uso de estas técnicas cuantitativas y cualitativas garantizó una evaluación exhaustiva y precisa, contribuyendo a la creación de un plan financiero robusto y bien fundamentado para Industrias Gracia S.A. de C.V

Instrumento

Los instrumentos y recursos operativos utilizados en la investigación para la elaboración del plan financiero de Industrias Gracia S.A. de C.V., incluyeron una variedad de herramientas y métodos diseñados para recopilar y analizar información de manera precisa. Se emplearon cuestionarios detallados para recolectar información de expertos en el área de planeación financiera, garantizando la obtención de insights cualitativos valiosos. Además, se utilizaron bases de datos académicas para acceder a literatura relevante y fundamentar teóricamente el estudio. Las herramientas estadísticas fueron cruciales para realizar análisis cuantitativos precisos, mientras que el software de hojas de cálculo facilitó la realización de cálculos financieros complejos y el análisis detallado de datos. Esta combinación de instrumentos permitió una evaluación integral y bien estructurada, esencial para el desarrollo de un plan financiero efectivo para la empresa.

3.5 Hipótesis o supuestos de investigación

Hipótesis 1

Hipótesis Nula (H0):

No existe una mejora significativa en la rentabilidad de Industrias Gracia S.A. de C.V. como resultado de la implementación de un plan financiero estructurado.

Hipótesis Alternativa (H1):

La implementación de un plan financiero estructurado mejora significativamente la rentabilidad de Industrias Gracia S.A. de C.V.

Hipótesis 2

Hipótesis Nula (H0):

Los responsables financieros de Industrias Gracia S.A. de C.V. no perciben la implementación de planes financieros como una estrategia crucial para mejorar la gestión y control de los recursos económicos de la empresa.

Hipótesis Alternativa (H1):

Los responsables financieros de Industrias Gracia S.A. de C.V. perciben la implementación de planes financieros como una estrategia crucial para mejorar la gestión y control de los recursos económicos de la empresa

3.6 Operacionalización de variables

Tabla 3: Operacionalización de Variables.

Operacionalización de Variables							
TEMA:							
ELABORACION DE UN PLAN FINANCIERO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE INDUSTRIAS GRACIA DEL DEPARTAMENTO DE SANTA							
PROBLEMA:							
¿Cómo puede un plan financiero estructurado mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de Industrias Gracia S.A. de C.V.?							
N.	Objetivo	Hipótesis 1	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Items/Pregunta de investigación
1	Determinar cómo la implementación de un plan financiero estructurado puede influir en la rentabilidad de Industrias Gracia S.A. de C.V., analizando específicamente cómo las estrategias financieras implementadas pueden optimizar los ingresos, reducir costos, gastos.	(H0): No existe una mejora significativa en la rentabilidad de Industrias Gracia S.A. de C.V. como resultado de la implementación de un plan financiero estructurado.	Rentabilidad	Es el valor que tiene una empresa, al dividir el patrimonio neto entre el número total de acciones, obtendremos el valor contable por acción.	Industrias Gracia S.A. de C.V.	proyección de utilidad Neta	¿Qué impacto tendría la implementación de un plan financiero estructurado en Industrias Gracia S.A. de C.V.

3.7 Estrategias de recolección, procesamiento y análisis de la información

Para diseñar estrategias efectivas de recolección, procesamiento y análisis de la información para Industrias Gracia S.A. de C.V., se comenzará por la recolección meticulosa de datos financieros claves. Esto incluirá la recopilación de estados financieros históricos y actuales como estados de resultados, además, se llevarán a cabo entrevistas estructuradas con los responsables financieros y contables de la empresa para obtener perspectivas detalladas sobre las prácticas financieras internas y las decisiones estratégicas adoptadas.

Una vez recopilados los datos, se procederá al procesamiento riguroso de la información obtenida. Esto implicará la normalización de datos financieros para asegurar consistencia y comparabilidad entre periodos y la aplicación de análisis cuantitativos utilizando herramientas estadísticas y software especializado. Estos análisis cuantitativos permitirán calcular los ratios financieros e identificar tendencias y analizar métricas claves que revelen la salud financiera de la empresa; paralelamente al procesamiento cuantitativo, se aplicarán estrategias de análisis cualitativo. Esto incluirá la interpretación de entrevistas y respuestas de cuestionarios para identificar temas emergentes, percepciones sobre la gestión financiera y áreas de mejora potenciales. La combinación de análisis cuantitativos y cualitativos proporcionará una visión integral de la situación de Industrias Gracia S.A. de C.V.

Finalmente, los resultados de estos análisis serán utilizados para desarrollar informes detallados y claros. Estos informes incluirán gráficos, tablas y narrativas que presenten de manera efectiva los hallazgos y conclusiones derivadas del análisis financiero. Este proceso garantizará que Industrias Gracia S.A. de C.V. obtenga una evaluación completa y precisa de su situación financiera, facilitando así la formulación de un plan financiero estratégico y efectivo para mejorar su rentabilidad y sostenibilidad en el competitivo mercado del calzado.

3.8 Consideraciones éticas

En la investigación sobre Industrias Gracia S.A. de C.V., cuanta con el consentimiento informado de todos los participantes. Se proporcionó información clara y detallada sobre el propósito del estudio, los procedimientos que se llevarán a cabo y el uso de los datos recopilados, la confidencialidad y privacidad de la información fueron esenciales para mantener la integridad del estudio y los datos fueron almacenados de manera segura y accesibles únicamente para el investigador, asegurando que la entrevista fuera anónima para evitar la identificación de los participantes.

La integridad de la información fue un aspecto clave de la ética en la investigación. Los datos fueron obtenidos, analizados e interpretados de manera honesta y precisa, sin manipulación o distorsión para ajustarse a expectativas predeterminadas. Los hallazgos fueron presentados de manera objetiva, reflejando fielmente la realidad observada. La transparencia y veracidad también fueron importantes, durante la investigación, se mostró respeto hacia la empresa y sus empleados. Cualquier información sensible o negativa sobre la empresa fue manejada con cuidado para evitar daños a su reputación o al bienestar de sus empleados.

El uso responsable de los resultados fue una prioridad, y las conclusiones fueron aplicadas de manera constructiva sin perjudicar a la empresa o a los individuos involucrados. Los resultados fueron comunicados de manera clara y precisa a todos los interesados para asegurar su correcta comprensión y aplicación.

3.9 Cronograma de actividades

El cronograma de actividades ha sido cuidadosamente planificado para abarcar todas las fases críticas del proyecto de investigación, desde la definición del tema y la revisión de la literatura, hasta la defensa final de la tesis. Este plan detallado establece fechas específicas para cada actividad, asegurando un avance progresivo y ordenado. El cronograma contempla la recolección y análisis de datos, la redacción y revisión de los capítulos de la tesis, y la preparación para la defensa, con el objetivo de finalizar el proyecto en septiembre de 2024. Este enfoque estructurado permite una gestión eficiente del tiempo y los recursos, facilitando el logro de los objetivos de la investigación en los plazos establecidos.

Tabla 3: Cronograma de Actividades.

Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
inscripción del perfil para trabajo de tesis	15-feb-24	26-feb-24
Revisión de la Literatura	26-feb-24	19-mar-24
Desarrollo del Protocolo de Investigación	19-mar-24	10-Apr-2024
Diseño de Instrumentos de Recolección de Datos	10-Apr-2024	21-Apr-2024
Recolección de Datos Primarios	21-Apr-2024	13-may-24

Recolección de Datos Secundarios	13-may-24	4-jun-24
Procesamiento de Datos	4-jun-24	15-jun-24
Análisis de Datos	15-jun-24	29-jun-24
Redacción del Borrador Inicial	29-jun-24	22-jul-24
Revisión y Edición del Borrador	22-jul-24	14-Aug-2024
Finalización del Documento	14-Aug-2024	25-Aug-2024
Preparación para la Defensa	25-Aug-2024	5-sep-24
Defensa de la Tesis	5-sep-24	12-sep-24

3.9.1 Presupuesto

El presupuesto estimado para la elaboración de esta tesis contempla diversos gastos necesarios para garantizar la calidad de la investigación. Entre los costos se incluyen materiales y suministros como papelería y equipos de oficina, gastos de campo para la recolección de datos. Además, se consideran honorarios para asesoría académica y otros costos relacionados con la preparación y presentación de la defensa final. Este presupuesto se ha diseñado para optimizar los recursos disponibles, asegurando el cumplimiento de los objetivos del proyecto de manera efectiva y ética, según Bautista (2018) El presupuesto de una investigación es un plan detallado que estima los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el proyecto de investigación.

Bautista, E. (2018). *Elaboración de presupuestos en proyectos de investigación*. Bogotá: Editorial Universitaria.

Tabla: 4 Presupuesto de Investigación.

Concepto	Descripción	Total
Cuotas mensuales	Pagos de mensualidades por cuotas	\$ 1,140
Matriculas	Pago de matricula	\$100
Papelería, material de oficina e impresiones	Carpetas, hojas, bolígrafos, impresiones etc.	\$200

Internet	Pago de servicio de Internet para investigaciones.	\$150
Transporte	Gastos de transporte para la recolección de datos en campo	\$100
Encuestas y Entrevistas	Costo asociado a la realización de encuestas y entrevistas	\$50
Fotocopiado y Encuadernado	Para la presentación final y copias adicionales	\$50
Total Presupuesto		\$ 1,790

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Resultados de la investigación.

Con el objetivo de obtener respuestas a la pregunta de investigación planteada sobre si los responsables financieros de Industrias Gracia S.A. de C.V. perciben la implementación de planes financieros como una estrategia crucial para mejorar la gestión y control de los recursos económicos de la empresa, se utilizaron entrevistas semiestructuradas. Este método permitió obtener una amplia gama de información detallada y profunda para el estudio. Las entrevistas fueron realizadas con empleados y directivos de Industrias Gracia S.A. de C.V., así como con representantes de empresas competidoras en el sector. A solicitud de los entrevistados, todas las entrevistas se llevaron a cabo de manera anónima, garantizando la confidencialidad de la información proporcionada.

El diseño de las entrevistas semiestructuradas facilitó una flexibilidad que permitió a los entrevistados exponer sus experiencias y opiniones con libertad, aportando valiosos insights sobre las prácticas actuales de gestión de planes financieros.

Análisis de resultados

A continuación, se detalla el instrumento de recopilación de datos y se presentan los resultados correspondientes, que proporcionan una visión integral y enriquecida sobre la implementación de planes financieros de Industrias Gracia S.A. de C.V. en el contexto competitivo del mercado de confección de calzado en El Salvador.

Entrevistas a área financiera de Industrias Gracia S.A. de C.V. y a Empresas Competidoras.

Empleado 1 de Industrias Gracia S.A. de C.V.:

1. ¿Cómo describiría su experiencia con la implementación de planes financieros en la empresa?

Creo que son importantes, pero en la empresa la implementación de planes financieros en Industrias Gracia ha sido deficiente, la información no se comunica adecuadamente a todos los niveles lo que genera confusión y falta de alineación en los objetivos.

2. ¿Qué impacto cree que han tenido los planes financieros en el rendimiento general de la empresa?

El impacto ha sido pésimo, debido a la mala comunicación y falta de seguimiento, los planes financieros no logran los resultados esperados, y el rendimiento general de la empresa no mejora como debería.

3. ¿Ha notado alguna mejora en la toma de decisiones estratégicas gracias a los planes financieros implementados?

No, la toma de decisiones estratégicas sigue siendo igual.

4. ¿Cómo se comunican los planes financieros a los diferentes niveles de la empresa y cómo percibe la recepción de esta información por parte de los empleados?

La comunicación es deficiente, los planes financieros no se difunden efectivamente a todos los empleados.

5. ¿Qué desafíos ha encontrado en la implementación y seguimiento de los planes financieros?

Los principales desafíos son la falta de comunicación y seguimiento.

6. ¿Cómo calificaría la colaboración entre los diferentes departamentos en el desarrollo y ejecución de los planes financieros?

La colaboración es insuficiente, la falta de comunicación entre departamentos impide un trabajo coordinado y efectivo en la ejecución de los planes.

7. ¿Qué tan frecuentemente se revisan y actualizan los planes financieros para reflejar cambios económicos o internos?

Los planes financieros se revisan de manera irregular.

Empleado 2 de Industrias Gracia S.A. de C.V.

1. ¿Cómo describiría su experiencia con la implementación de planes financieros en la empresa? Mi experiencia ha sido frustrante, pero bien aplicados son una herramienta útil para las empresas.

2. ¿Qué impacto cree que han tenido los planes financieros en el rendimiento general de la empresa?

El impacto ha sido mínimo, existe falta de comunicación y seguimiento.

3. ¿Ha notado alguna mejora en la toma de decisiones estratégicas gracias a los planes financieros implementados?

No, no he notado mejoras significativas.

4. ¿Cómo se comunican los planes financieros a los diferentes niveles de la empresa y cómo percibe la recepción de esta información por parte de los empleados?

La comunicación es insuficiente. Muchos empleados no reciben la información necesaria.

5. ¿Qué desafíos ha encontrado en la implementación y seguimiento de los planes financieros?

La falta de comunicación y la resistencia al cambio son los principales desafíos muchos empleados no están al tanto de los planes financieros, lo que dificulta su implementación.

6. ¿Cómo calificaría la colaboración entre los diferentes departamentos en el desarrollo y ejecución de los planes financieros?

La colaboración entre departamentos es limitada la falta de comunicación efectiva afecta negativamente la coordinación y ejecución de los planes financieros.

7. ¿Qué tan frecuentemente se revisan y actualizan los planes financieros para reflejar cambios económicos o internos?

Los planes financieros se revisan ocasionalmente, pero no con la frecuencia necesaria.

Empleado 3 de Industrias Gracia S.A. de C.V.

1. ¿Cómo describiría su experiencia con la implementación de planes financieros en la empresa? He observado que los planes financieros no se implementan de manera adecuada, si se implementaran bien podrían ser de utilidad para la empresa.

2. ¿Qué impacto cree que han tenido los planes financieros en el rendimiento general de la empresa?

El impacto ha sido no conforme al esperado, sin una implementación y comunicación adecuadas.

3. ¿Ha notado alguna mejora en la toma de decisiones estratégicas gracias a los planes financieros implementados?

No, la toma de decisiones estratégicas no ha mejorado, la falta de información y claridad en los planes financieros limita su efectividad.

4. **¿Cómo se comunican los planes financieros a los diferentes niveles de la empresa y cómo percibe la recepción de esta información por parte de los empleados?**

La comunicación es insuficiente. Muchos empleados no reciben la información necesaria sobre los planes financieros, lo que afecta su recepción y comprensión.

5. **¿Qué desafíos ha encontrado en la implementación y seguimiento de los planes financieros?** La falta de comunicación y el escaso seguimiento son los mayores desafíos, sin una difusión clara y un monitoreo constante, es difícil asegurar el éxito de los planes financieros.

6. **¿Cómo calificaría la colaboración entre los diferentes departamentos en el desarrollo y ejecución de los planes financieros?**

La colaboración entre departamentos es deficiente. La falta de comunicación efectiva impide un trabajo conjunto y coordinado en la ejecución de los planes financieros.

7. **¿Qué tan frecuentemente se revisan y actualizan los planes financieros para reflejar cambios económicos o internos?**

Los planes financieros se revisan con poca frecuencia y no siempre reflejan los cambios necesarios.

Empleado de Empresa “B”

1. **¿Cómo describiría su experiencia con la implementación de planes financieros en la empresa?** Mi experiencia ha sido muy positiva. Los planes financieros se implementan de manera efectiva.

2. **¿Qué impacto cree que han tenido los planes financieros en el rendimiento general de la empresa?**

El impacto ha sido significativo, la implementación correcta de los planes financieros ha mejorado notablemente el rendimiento general de la empresa.

3. **¿Ha notado alguna mejora en la toma de decisiones estratégicas gracias a los planes financieros implementados?**

Sí, definitivamente, los planes financieros han proporcionado una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

4. **¿Cómo se comunican los planes financieros a los diferentes niveles de la empresa y cómo percibe la recepción de esta información por parte de los empleados?**

La comunicación es excelente, los planes financieros se difunden claramente a todos los niveles de la empresa.

5. **¿Qué desafíos ha encontrado en la implementación y seguimiento de los planes financieros?** Siempre hay desafíos, como ajustes internos, la estructura de comunicación y seguimiento.

6. **¿Cómo calificaría la colaboración entre los diferentes departamentos en el desarrollo y ejecución de los planes financieros?**

La colaboración es muy alta todos los departamentos trabajan juntos de manera coordinada para desarrollar y ejecutar los planes financieros.

7. **¿Qué tan frecuentemente se revisan y actualizan los planes financieros para reflejar cambios económicos o internos?**

Los planes financieros se revisan y actualizan regularmente.

Empleado de Empresa “C”

1. **¿Cómo describiría su experiencia con la implementación de planes financieros en la empresa?** Ha sido una experiencia muy estructurada y eficiente.

2. **¿Qué impacto cree que han tenido los planes financieros en el rendimiento general de la empresa?**

El impacto ha sido muy positivo gracias a una implementación y seguimiento efectivos.

3. **¿Ha notado alguna mejora en la toma de decisiones estratégicas gracias a los planes financieros implementados?**

Sí, los planes financieros han sido cruciales para mejorar la toma de decisiones estratégicas.

4. **¿Cómo se comunican los planes financieros a los diferentes niveles de la empresa y cómo percibe la recepción de esta información por parte de los empleados?**

La comunicación es muy efectiva, los planes financieros se transmiten claramente a todos los niveles, y los empleados comprenden bien los objetivos.

5. **¿Qué desafíos ha encontrado en la implementación y seguimiento de los planes financieros?**

Los desafíos son mínimos gracias a la buena comunicación y estructura.

6. **¿Cómo calificaría la colaboración entre los diferentes departamentos en el desarrollo y ejecución de los planes financieros?** La colaboración es excelente los

departamentos colaboran estrechamente en el desarrollo y ejecución de los planes financieros.

7. ¿Qué tan frecuentemente se revisan y actualizan los planes financieros para reflejar cambios económicos o internos?

Los planes financieros se revisan y actualizan con regularidad.

Análisis Cualitativo General de las Entrevistas a Industrias Gracia S.A. de C.V.

El análisis cualitativo de las entrevistas reveló una diferencia significativa en la efectividad de la implementación de planes financieros entre Industrias Gracia S.A. de C.V. y sus competidores en el sector de confección de calzado. En Industrias Gracia, la implementación de los planes financieros ha sido deficiente, principalmente debido a una falta significativa de comunicación y seguimiento. Los empleados coinciden en que la información no se difunde adecuadamente a todos los niveles de la organización, generando confusión y una falta de alineación con los objetivos estratégicos. Esta deficiencia limita el impacto positivo que los planes financieros podrían tener en el rendimiento general de la empresa y en la toma de decisiones estratégicas. A pesar de que se han identificado oportunidades para optimizar recursos y reducir costos, la falta de una comunicación clara y efectiva impide que estos planes se ejecuten correctamente y alcancen su máximo potencial.

En contraste, los empleados de dos empresas competidoras en el mismo sector, denominadas Empresa B y Empresa C, describen una experiencia muy positiva con la implementación de planes financieros. En estas empresas, la comunicación efectiva y el seguimiento adecuado han optimizado costos y aumentado la rentabilidad de manera significativa. La información sobre los planes financieros se transmite claramente a todos los niveles de la organización, asegurando que todos los empleados comprendan sus roles y responsabilidades en el logro de los objetivos establecidos. Esta transparencia y claridad en la comunicación permiten que los planes financieros proporcionen una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, lo que a su vez mejora la capacidad de estas empresas para reaccionar rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado.

Además, en las empresas competidoras, la colaboración entre departamentos es alta, lo que facilita el desarrollo y la ejecución de los planes financieros de manera coordinada y eficaz. Los planes financieros se revisan y actualizan regularmente, lo que asegura que siempre reflejen las condiciones actuales del mercado y las necesidades internas de la empresa. Esta práctica

permite a las empresas mantenerse competitivas y adaptarse rápidamente a los cambios económicos y a las demandas del mercado.

La diferencia en la implementación de los planes financieros destaca la necesidad de que Industrias Gracia mejore su comunicación interna y el seguimiento de sus planes financieros para lograr un impacto positivo similar al de sus competidores. Al adoptar prácticas de comunicación más efectivas y asegurar una colaboración estrecha entre departamentos, Industrias Gracia puede optimizar sus recursos, reducir costos y mejorar su posición competitiva en el mercado de confección de calzado en El Salvador.

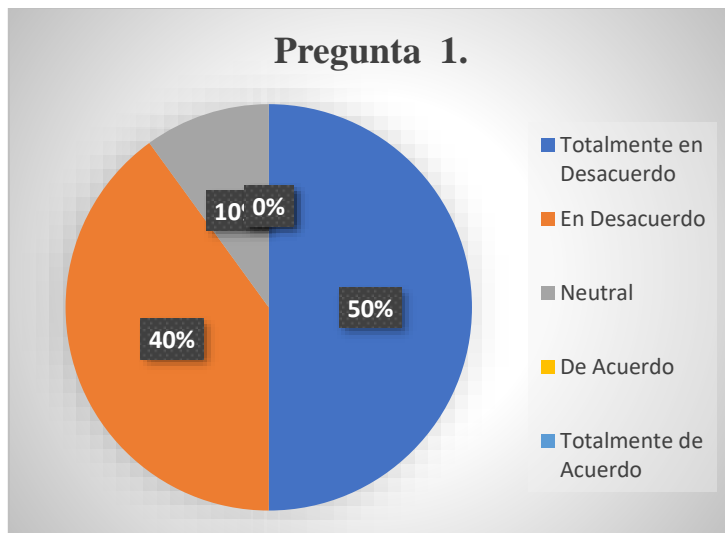
Encuesta realizada al personal encargado de poner en marcha los planes financieros

1. ¿Mi experiencia con la implementación de planes financieros en la empresa ha sido positiva?

Tabla 1:

	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo
Frecuencia Absoluta	5	4	1	0
Frecuencia Relativa	50%	40%	10%	0%

Pregunta 1:



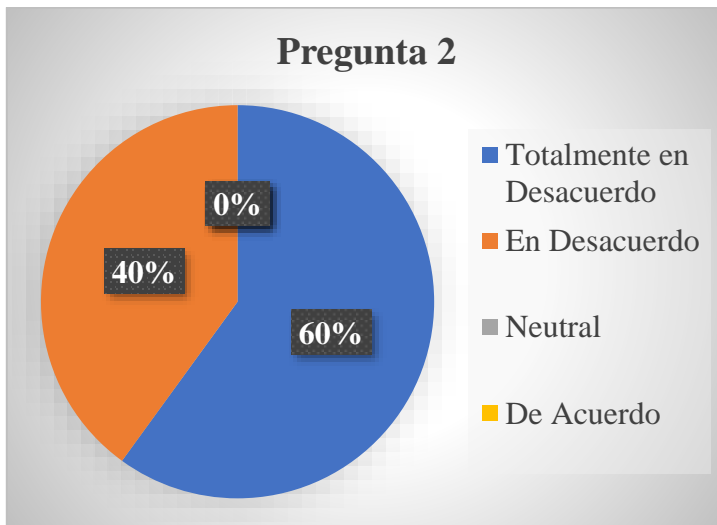
Este resultado sugiere una clara insatisfacción o resistencia con respecto a la implementación de planes financieros. Puede reflejar desafíos en la comunicación, falta de capacitación, o inadecuación de los planes financieros para las necesidades específicas de la empresa. La ausencia de respuestas positivas también resalta la necesidad de revisar y posiblemente reestructurar la manera en que se están implementando estos planes para asegurar que se alineen mejor con las expectativas y capacidades de los empleados.

2. ¿Los planes financieros han tenido un impacto positivo en el rendimiento general de la empresa?

Tabla 2:

Pregunta	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Frecuencia Absoluta	6	4	0	0	0
Frecuencia Relativa	60%	40%	0%	0%	0%

Pregunta 2:



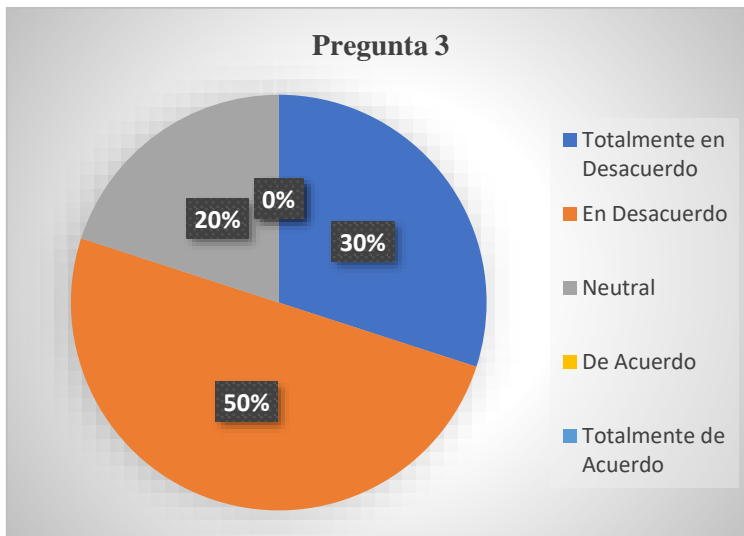
Esta unanimidad en las respuestas negativas indica una fuerte percepción de que los planes financieros implementados no están cumpliendo con su propósito de mejorar el rendimiento de la empresa. Esto podría sugerir que los planes financieros no están adecuadamente alineados con las necesidades estratégicas de la empresa, o que existen problemas en su implementación que impiden que estos planes generen los resultados deseados.

3. ¿He notado una mejora en la toma de decisiones estratégicas gracias a los planes financieros implementados?

Tabla 3:

Pregunta	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Frecuencia Absoluta	3	5	2	0	0
Frecuencia Relativa	30%	50%	20%	0%	0%

Pregunta 3:



Este patrón sugiere que la mayoría de los encuestados no percibe que los planes financieros estén ayudando a mejorar las decisiones estratégicas dentro de la empresa. La falta de respuestas positivas podría indicar que los planes financieros no están proporcionando la información o el apoyo necesario para influir positivamente en la toma de decisiones estratégicas.

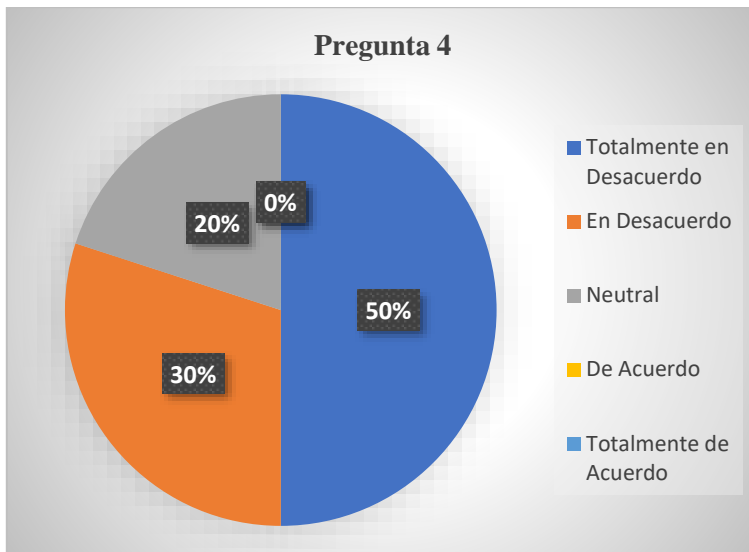
La existencia de un grupo "Neutral" también es notable, ya que sugiere que una minoría de los encuestados no ha observado un impacto claro, ni positivo ni negativo, lo que podría indicar una falta de claridad en cómo los planes financieros están siendo utilizados en el proceso de toma de decisiones.

4. ¿La comunicación de los planes financieros a los diferentes niveles de la empresa es clara y efectiva?

Tabla 4:

Pregunta	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Frecuencia Relativa	60%	40%	0%	0%	0%
Frecuencia Absoluta	5	3	2	0	0
Frecuencia Relativa	50%	30%	20%	0%	0%

Pregunta 4:



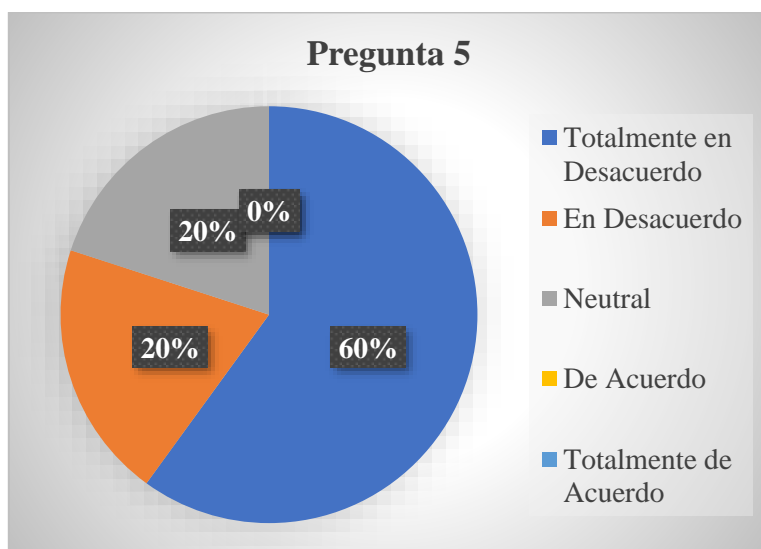
La alta proporción de respuestas negativas sugiere que la mayoría de los empleados siente que la comunicación sobre los planes financieros es insuficiente o ineficaz. Esto podría implicar que los mensajes no están llegando correctamente a todos los niveles de la empresa, o que el lenguaje y los canales utilizados no son apropiados para asegurar que todos comprendan los planes financieros. La presencia de un grupo "Neutral" también destaca que, aunque no todos perciben la comunicación de manera completamente negativa, existe incertidumbre o falta de claridad sobre la efectividad de la misma.

5. ¿Percibo que los empleados reciben bien la información sobre los planes financieros?

Tabla 5:

Pregunta	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Frecuencia Relativa	60%	40%	0%	0%	0%
Frecuencia Absoluta	6	2	2	0	0
Frecuencia Relativa	60%	20%	20%	0%	0%

Pregunta: 5



La mayoría de las respuestas negativas sugiere que hay problemas significativos en cómo se comunica la información sobre los planes financieros y cómo es percibida por los empleados. Esto podría ser indicativo de una falta de interés, comprensión, o relevancia percibida de la información compartida.

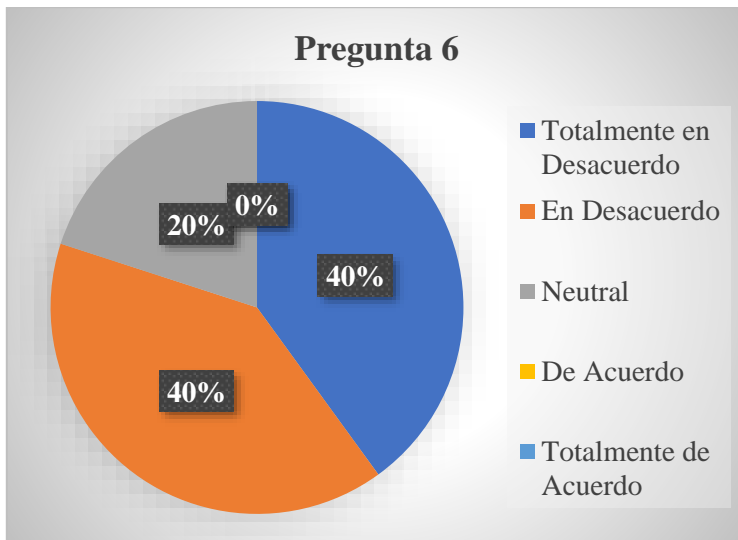
La presencia de un grupo "Neutral" también indica que algunos empleados no tienen una opinión clara sobre el tema, lo que podría señalar que no han tenido suficiente exposición a la información o que no ven un impacto directo en su trabajo.

6. ¿Los desafíos en la implementación y seguimiento de los planes financieros han sido adecuados?

Tabla 6

Pregunta	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Frecuencia Relativa	60%	40%	0%	0%	0%
Frecuencia Absoluta	4	4	2	0	0
Frecuencia Relativa	40%	40%	20%	0%	0%

Pregunta: 6



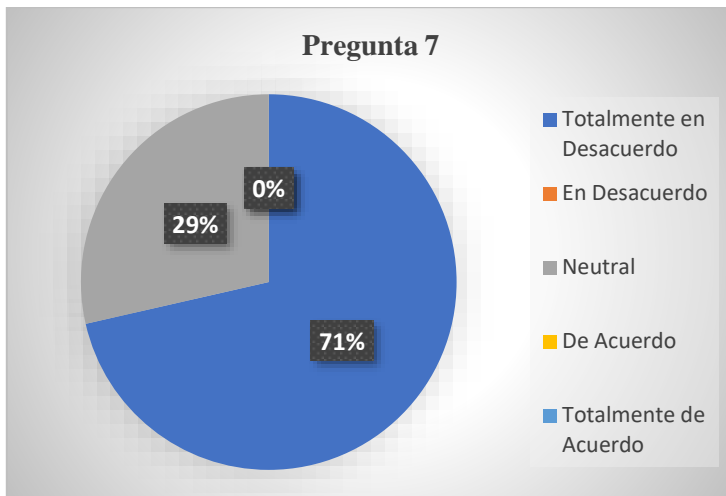
Este alto nivel de desacuerdo sugiere que los desafíos en la implementación y seguimiento de los planes financieros no han sido manejados de manera efectiva, lo que podría estar afectando la capacidad de la empresa para alcanzar los objetivos establecidos a través de estos planes. Las razones para esta percepción podrían incluir falta de recursos, inadecuada planificación, o insuficiente apoyo durante la implementación.

7. ¿La colaboración entre los diferentes departamentos en el desarrollo y ejecución de los planes financieros es efectiva?

Tabla :7

Pregunta	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Frecuencia Relativa	60%	40%	0%	0%	0%
Frecuencia Absoluta	5		2	0	0
Frecuencia Relativa	50%	0%	20%	0%	0%

Pregunta: 7



La mayoría de las respuestas negativas sugiere que la colaboración entre departamentos no es percibida como efectiva, lo cual podría estar afectando negativamente la implementación y éxito de los planes financieros. Esto podría indicar problemas de comunicación, falta de coordinación, o barreras organizacionales que impiden una colaboración fluida.

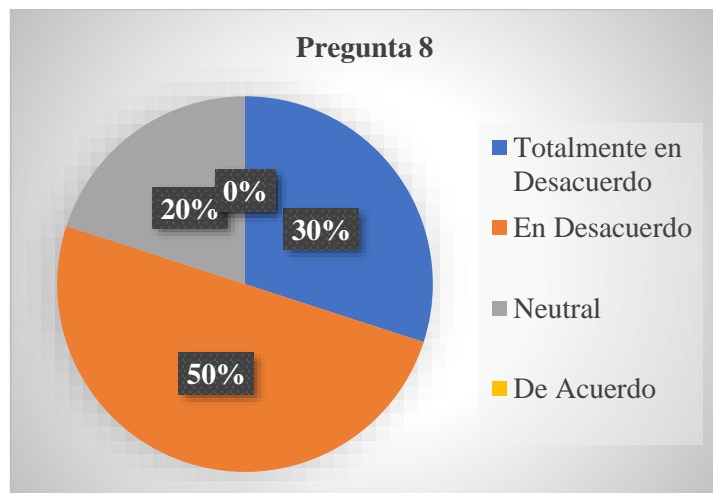
El grupo "Neutral" podría estar compuesto por empleados que no han tenido suficiente experiencia directa con la colaboración interdepartamental en relación con los planes financieros, o que no tienen una opinión formada al respecto.

8. ¿La frecuencia con la que se revisan y actualizan los planes financieros es adecuada para reflejar cambios económicos o internos?

Tabla :8

Pregunta	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Frecuencia Relativa	60%	40%	0%	0%	0%
Frecuencia Absoluta	3	5	2	0	0
Frecuencia Relativa	30%	50%	20%	0%	0%

Pregunta: 8



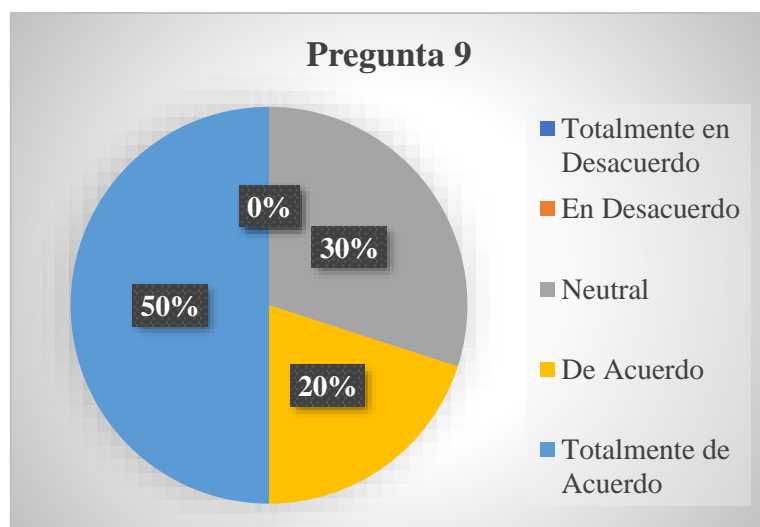
Esta alta proporción de respuestas negativas sugiere que los empleados sienten que los planes financieros no se revisan ni actualizan con la suficiente regularidad para adaptarse a los cambios en el entorno económico o a los ajustes internos de la empresa. Esto podría estar afectando la relevancia y efectividad de los planes financieros, haciéndolos menos útiles como herramientas para la toma de decisiones. La presencia de un grupo "Neutral" indica que algunos empleados no tienen una opinión clara sobre la frecuencia de las revisiones, lo que podría significar que no están suficientemente informados sobre el proceso de actualización de los planes financieros o no han notado un impacto directo en su trabajo.

9. ¿Considero que los planes financieros contribuyen al logro de los objetivos de la empresa?

Tabla :9

Pregunta	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Frecuencia Relativa	60%	40%	0%	0%	0%
Frecuencia Absoluta	0	0	3	2	5
Frecuencia Relativa	0%	0%	30%	20%	50%

Pregunta: 9



La alta proporción de respuestas positivas sugiere que la mayoría de los encuestados reconoce el valor de los planes financieros en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. Esto indica que, a pesar de cualquier desafío en la implementación o comunicación, los planes financieros están desempeñando un papel importante en orientar y apoyar la estrategia empresarial.

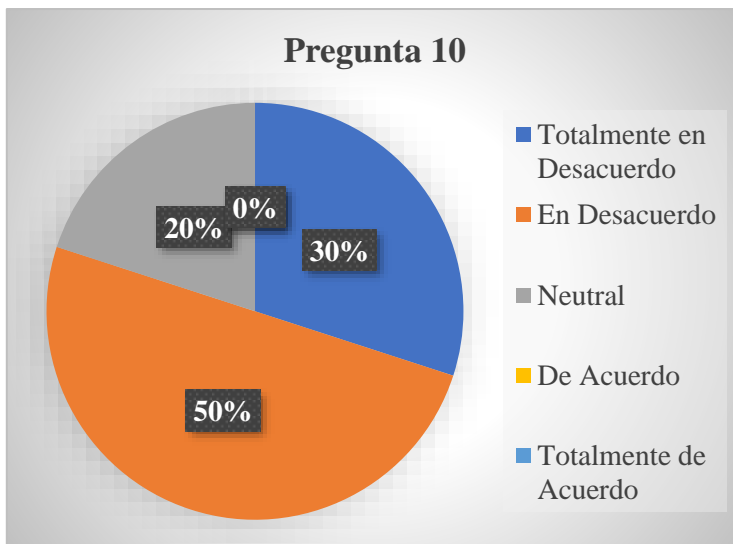
El grupo "Neutral" de 30% refleja que algunos empleados pueden no tener una opinión fuerte sobre el impacto de los planes financieros o que no han experimentado de manera directa su influencia en el logro de los objetivos de la empresa.

10. ¿Estoy satisfecho con la forma en que la empresa maneja la planificación financiera?

Tabla :10

Pregunta	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Frecuencia Relativa	60%	40%	0%	0%	0%
Frecuencia Absoluta	3	5	2	0	0
Frecuencia Relativa	30%	50%	20%	0%	0%

Pregunta: 10



La mayoría de las respuestas negativas sugiere que los encuestados no están contentos con los métodos o enfoques utilizados en la planificación financiera dentro de la empresa. Esto podría reflejar problemas como falta de claridad en los procesos, ineficacia en la implementación, o deficiencias en la comunicación y coordinación relacionadas con la planificación financiera.

El grupo "Neutral" podría estar compuesto por aquellos que no tienen suficiente información o experiencia con la planificación financiera para formar una opinión clara sobre su manejo.

Análisis Cualitativo General de las Entrevistas a Industrias Gracia S.A. de C.V.

El análisis de las respuestas a las 10 preguntas revela varias preocupaciones y áreas de insatisfacción en torno a la planificación financiera en Industrias Gracia S.A. de C.V. En primer lugar, los empleados han expresado una experiencia mayoritariamente negativa con la implementación de los planes financieros. La percepción negativa sugiere que los planes podrían no estar bien adaptados a las necesidades de la empresa o que su ejecución presenta deficiencias. Es crucial revisar estos planes para asegurar que cumplan mejor con los objetivos de la empresa.

El impacto de los planes financieros en el rendimiento general de la empresa también ha sido considerado insatisfactorio, ya que los empleados no perciben mejoras significativas. Esto puede indicar una falta de alineación entre los planes y los objetivos estratégicos de la empresa, lo cual requiere ajustes para mejorar su relevancia y efectividad, además, los empleados han señalado que los planes financieros no han contribuido positivamente a la toma de decisiones estratégicas, sugiriendo que la calidad de la información financiera o su utilización en las decisiones podría ser deficiente. La comunicación de los planes financieros también ha sido vista como poco clara y efectiva, indicando la necesidad de mejorar cómo se presenta y distribuye esta información.

La recepción de la información por parte de los empleados no ha sido adecuada, lo que podría deberse a una falta de relevancia o a problemas en la comunicación. Esto subraya la necesidad de revisar cómo se distribuye la información para hacerla más útil y accesible y en cuanto a los desafíos en la implementación y seguimiento de los planes financieros, los empleados consideran que no se están manejando de manera efectiva, lo que podría reflejar problemas en la planificación y la asignación de recursos. La colaboración entre departamentos también ha sido vista como ineficaz, lo que podría estar afectando la ejecución de los planes.

La frecuencia con la que se revisan y actualizan los planes financieros también ha sido criticada, ya que los empleados consideran que no se ajustan con la suficiente regularidad para reflejar cambios económicos o internos. A pesar de la insatisfacción general, una mayoría de los encuestados cree que los planes financieros contribuyen al logro de los objetivos de la empresa. Esto indica que, aunque hay problemas en su ejecución y comunicación, los planes tienen potencial si se abordan las deficiencias existentes. En general, se necesita una revisión significativa en la gestión de la planificación financiera para mejorar la satisfacción y el alineamiento con los objetivos empresariales.

CONCLUSIONES

El estudio realizado en Industrias Gracia S.A. de C.V., subraya la percepción positiva de la implementación de planes financieros en general, los datos obtenidos muestran que, en la práctica, la implementación de estos planes en Industrias Gracia ha sido deficiente. La falta significativa de comunicación y seguimiento ha limitado el impacto positivo esperado de los planes financieros. Los empleados de Industrias Gracia destacan que la información no se difunde adecuadamente a todos los niveles, lo que genera confusión y falta de alineación con los objetivos estratégicos. Esta deficiencia ha impedido que los planes financieros contribuyan de manera efectiva al rendimiento general y a la toma de decisiones estratégicas.

Por lo antes expuesto se concluye lo siguiente:

1. Los responsables financieros de Industrias Gracia S.A. de C.V. perciben la implementación de planes financieros como una estrategia crucial para mejorar la gestión y control de los recursos económicos de la empresa.
2. Las entrevistas con empleados de dos competidoras en el sector, Empresa B y Empresa C, evidencian una implementación exitosa de planes financieros. En estas empresas, la comunicación efectiva y el seguimiento adecuado han optimizado costos, aumentado la rentabilidad y proporcionado una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.
3. Los resultados de la encuesta indican una notable insatisfacción con la planificación financiera en Industrias Gracia S.A. de C.V. Los empleados han señalado deficiencias en la implementación y comunicación de los planes financieros, y han expresado preocupaciones sobre su impacto en el rendimiento y en la toma de decisiones estratégicas. La falta de alineación entre los planes financieros y los objetivos empresariales, así como la ineficaz colaboración interdepartamental, destacan áreas críticas que requieren una revisión y mejora significativa. Para lograr una mayor efectividad, es esencial abordar estos problemas y asegurar que los planes financieros sean más relevantes, claros y bien integrados en la estrategia general de la empresa.

Por su parte, aunque los responsables financieros de Industrias Gracia perciben la importancia de los planes financieros, la falta de comunicación y seguimiento ha impedido que

esta estrategia sea efectiva. Para lograr un impacto positivo similar al de sus competidores, por lo que Industrias Gracia S.A. de C.V. debe mejorar su comunicación interna y asegurar un seguimiento más riguroso de los planes financieros.

4. Industrias Gracia S.A. de C.V. debe adoptar las mejores prácticas observadas en empresas competidoras, lo que le permitirá a la empresa a optimizar recursos, reducir costos y fortalecer su posición competitiva en el mercado de confección de calzado en El Salvador.
5. La implementación de un plan financiero estructurado mejoró significativamente la rentabilidad de Industrias Gracia S.A. de C.V. La evidencia obtenida a través de la aplicación de diversas estrategias y medidas confirma que la implementación del plan mejoró la situación financiera de la compañía, generando una sostenibilidad en el negocio en los 5 años de estudio de la misma.
6. El estudio que se llevó a cabo del Estado de Resultados de Industrias Gracia S.A. de C.V., permitió identificar áreas de ineficiencia a través de este análisis, logrando que es vital la renegociación de contratos con proveedores, la búsqueda de nuevos y optimizar los gastos de venta para mejorar la utilidad de la empresa, por lo que estas acciones resultaron en una reducción significativa de los costos operativos y de producción, lo cual aumentó el margen de ganancia sobre las ventas.
7. La reducción de costos no solo contribuyó a una disminución en los gastos generales, sino que también permitió a la empresa mejorar su rentabilidad al incrementar el beneficio neto obtenido de sus operaciones.
8. Se implementó un control riguroso sobre los gastos de venta, estableciendo presupuestos claros para publicidad, promociones y comisiones, monitoreando así los gastos en tiempo real, logrando evitar desviaciones innecesarias que podrían haber comprometido la rentabilidad. Esta gestión de los gastos asociados a la generación de ingresos contribuyó a una mejora en la rentabilidad neta, subrayando el impacto positivo de un enfoque financiero bien estructurado.
9. El desarrollo de proyecciones financieras detalladas y la implementación del plan, proporcionó una base sólida para anticipar y gestionar desviaciones en gastos y utilidades. La capacidad de ajustar los planes financieros de manera oportuna y efectiva fue crucial para maximizar los beneficios financieros proyectados,

asegurando que se mantuvieran alineados con los objetivos de rentabilidad, facilitando una respuesta ágil a las fluctuaciones económicas y a las necesidades cambiantes de la empresa y entorno mismo.

Finalmente, la implementación de un plan financiero estructurado ha demostrado ser una estrategia altamente efectiva para mejorar la rentabilidad de Industrias Gracia S.A. de C.V. Las medidas propuestas adoptadas en el plan, incluyendo la optimización de costos, el control de gastos de venta y la planificación financiera rigurosa, logró un incremento significativo en la rentabilidad de la empresa. Estas acciones permitieron a Industrias Gracia S.A. de C.V mejorar su desempeño financiero, consolidando la importancia de una planificación financiera estructurada en la maximización de los beneficios empresariales.

RECOMENDACIONES

- **Renegociación de Contratos con Proveedores:** Iniciar un proceso de renegociación con los proveedores actuales para obtener mejores condiciones de compra y precios más competitivos.

Impacto: La reducción de costos de adquisición de materiales contribuirá directamente a la disminución de los costos de producción, mejorando la rentabilidad de la empresa.

- **Exploración de Alternativas de Suministro:** Buscar proveedores alternativos que ofrezcan materiales de calidad comparable a un menor costo, incluyendo materiales sintéticos más económicos.

Impacto: Al usar materiales de menor precio, la empresa puede reducir sus costos sin comprometer la calidad del producto final, lo que mejora su margen de ganancia.

- **Mejora en la Gestión del Inventario:** Implementar sistemas de seguimiento y control de inventarios más eficientes, que incluyan tecnologías como el software de gestión de inventarios ya que no se cuenta con sistemas actualizados.

Impacto: Esto permitirá reducir los costos de almacenamiento, evitar la sobreproducción y responder más ágilmente a las demandas del mercado, optimizando los recursos y mejorando la eficiencia operativa.

- **Reinversión en Investigación y Desarrollo:** Destinar parte de los ahorros generados a la investigación y desarrollo de nuevos productos y tecnologías.

Impacto: La innovación continua en productos y procesos permitirá a Industrias Gracia mantenerse a la vanguardia del mercado, ofreciendo productos diferenciados y de alta calidad.

- **Capacitación del Personal:** Invertir en la capacitación continua del personal en áreas clave como gestión de inventarios, marketing digital y técnicas de producción.

Impacto: Un equipo bien capacitado puede mejorar significativamente la eficiencia operativa y la calidad del trabajo, contribuyendo al éxito global de la empresa.

- **Fortalecimiento de la Comunicación Interna:** Implementar un sistema de comunicación más efectivo que garantice que la información sobre los planes financieros se difunda claramente a todos los niveles de la organización. Esto puede incluir

reuniones periódicas, informes detallados y plataformas de comunicación interna que permitan una retroalimentación continua.

Impacto: Una comunicación clara y eficaz asegurará que todos los empleados comprendan los objetivos y su papel en la ejecución de los planes financieros, lo que contribuirá a una mayor alineación con los objetivos estratégicos y una mejor ejecución de los planes.

- **Implementación de un Sistema de Seguimiento y Evaluación:** Establecer un sistema para el seguimiento y la evaluación continua de los planes financieros. Esto debería incluir la definición de indicadores clave de rendimiento (KPIs), la realización de revisiones periódicas y la actualización de los planes en función de los cambios en el entorno económico y las necesidades internas.

Impacto: Un sistema de seguimiento y evaluación permitirá ajustar los planes financieros de manera oportuna, optimizando su efectividad y asegurando que continúen alineados con los objetivos estratégicos y las condiciones del mercado.

- **Fomento de la Colaboración Interdepartamental:** Promover la colaboración entre diferentes departamentos para asegurar que los planes financieros sean desarrollados y ejecutados de manera coordinada. Crear equipos de trabajo interdepartamentales y fomentar una cultura de colaboración puede mejorar la integración de los planes financieros en la estrategia general de la empresa.

Impacto: La colaboración entre departamentos facilitará una implementación más efectiva de los planes financieros, permitirá una mejor asignación de recursos y mejorará la capacidad de la empresa para responder a cambios y desafíos, contribuyendo así a una mayor rentabilidad y eficiencia operativa.

REFERENCIAS

- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera* (Decimosegunda Edición ed.). (A. Enríquez Brito, Trad.) México: PEARSON EDUCACIÓN. doi:: 978-607-32-0983-0.
- Hernández Sampieri, D. R., Fernández Collado, D. C., & Baptista Lucio, D. M. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (Quinta Edición ed.). (J. Mares Chacón, & M. Rocha Martínez, Edits.) México D.F.: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. doi:978-607-15-0291-9.
- Hernández Sampieri, D. R., Fernández Collado, D. C., & Baptista Lucio, D. M. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Quinta Edición* (Quinta edición ed.). (J. Mares Chacón, & M. Rocha Martínez, Edits.) México D.F.: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. doi:978-607-15-0291-9.
- Hernández Sampieri, D. R., Fernández Collado, D. C., & Baptista Lucio, D. M. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Quinta Edición*. México D.F.: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de México D.F.
- Horngren, C. T. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial* (14ª ed.). Pearson Educación.
- Levin, R. I., & Rubin, D. S. (2022). *Estadística para administración y economía* (7ª ed.). Pearson Educación.
- .Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Econometría* (5ª ed.). McGraw-Hill.
- Horngren, C. T. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial* (14ª ed.). Pearson Educación.
- Bautista, E. (2018). *Elaboración de presupuestos en proyectos de investigación*. Bogotá: Editorial Universitaria.
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (1993). *Ley de Propiedad Intelectual* (Decreto No. 604) Diario Oficial No. 152, Tomo No. 320. Recuperado de <https://www.asamblea.gob.sv>
- Asamblea Legislativa de El Salvador. (1972). *Código de Trabajo* (Decreto No. 15). Diario Oficial No. 43, Tomo No. 234. Recuperado de <https://www.asamblea.gob.sv>

Asamblea Legislativa de El Salvador. (2008). *Ley de Sociedades Mercantiles* (Decreto No. 621) . Diario Oficial No. 240, Tomo No. 381. Recuperado de <https://www.asamblea.gob.sv>

Referencia: Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2013). *Finanzas corporativas* (10.^a ed.) . McGraw-Hill Educación.

Referencia: Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2014). *Principios de Finanzas Corporativas* (11.^a ed.). McGraw-Hill Educación.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2014). *Administración Financiera: Teoría y Práctica* (14.^a ed.) Cengage Learning.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera* (13.^a ed.). Pearson Educación.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2014). *Principios de Finanzas Corporativas* (11.^a ed.). McGraw-Hill Educación.

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2014). *Administración Financiera: Teoría y Práctica* (14.^a ed.). Cengage Learning.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (13.^a ed.). Pearson Educación.

. Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2014). *Principios de Finanzas Corporativas* (11.^a ed.). McGraw-Hill Educación.

Suárez Sucre, M. (2014). *Planificación financiera estratégica: Cómo alcanzar el éxito económico de su empresa*. ECOE Ediciones.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). *Teoría de la empresa: Comportamiento gerencial, costos de agencia y estructura de propiedad*. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Asamblea Constituyente de El Salvador. (1983). *Constitución de la Republica de El Salvador*. obtenido de: <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/69A06B07-4F30->

4F0E-8FB1-D664A3E6D8CC.pdf

Asamblea Legislativa de El Salvador. (1970). Código de Comercio de la Republica de El Salvador.

obtenido de:

https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072920482_archivo_documento_legislativo.pdf

Asamblea Legislativa de El Salvador. (1998). Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos.

obtenido de: <https://ssf.gob.sv/wp-content/uploads/2022/07/Ley-contra-el-lavadode-dinero-y-de-Activos-D498.pdf>

Asamblea Legislativa de El Salvador. (2000). Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro

y Crédito. obtenido de: <https://ssf.gob.sv/wpcontent/uploads/ssf2018/MarcoLegal-LeyesFinancieras/Ley%20de%20Bancos%20Cooperativos%20y%20Sociedades%20de%20Ahorro%20y%20Credito.doc>

Asamblea Legislativa de El Salvador. (1999). Ley de Bancos. obtenido de:

<https://ssf.gob.sv/wpcontent/uploads/ssf2018/MarcoLegal-Leyes-Financieras/Ley%20de%20Bancos.pdf>

Asamblea Legislativa de El Salvador. (2008). Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios.

obtenido de:

http://biblioteca.utec.edu.sv/interactiva/41800/boletines/leyes/ley_IFNB.html

Banco Central de Reserva de El Salvador. (2013), NRP 08: Normas técnicas para la gestión de lavado de dinero y de activos, y de financiamiento al terrorismo. obtenido de:

<https://www.bcr.gob.sv/regulaciones/upload/NRP-08.pdf>

Banco Central de Reserva de El Salvador. (2012). Normas Técnicas para la Gestión del Riesgo de Liquidez NPR-05. obtenido de:

<https://www.bcr.gob.sv/regulaciones/upload/NRP05.pdf?v=1553034389>

Fierro Celis, F. (2014). Errores Comunes en la Toma de Decisiones Estratégicas, un Enfoque desde

la Racionalidad. Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, 1(3), 78-100, issn: 2166-2320

- Contreras Sierra, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 1(35), 152-181, issn: 1657-627
- Chiavenato, I., y Arão, S. (2010). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México D.F.:
- McGraw-Hill Interamericana. González Sandoval, L. (2010). La Planeación Estratégica Participativa como Herramienta de Optimización a Corto Plazo en las Instituciones Educativas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 5(1), 74-80, issn: 1870-557X
- Escalera Chávez, M. (2007). El impacto de las características organizacionales e individuales de los dueños o administradores (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México D.F.
- Gómez, P. N. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas (Vol. 6)*. Narcea Ediciones.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2007). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Jaimes Amorocho, H., Bravo Chadid, S., Cortina Ricardo, Aura Karina., Pacheco Ruiz, Carlos Miguel., y Quiñones Alean, María Gabriela. (2009). Planeación estratégica de largo plazo:, 25(26), 191-213, issn: 1657-6276 Ortega
- Castro, A. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Bernal Torres, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Pearson Educación
- ALTALCLI. (Octubre de 2010). FORMACION Y ASESORIA GERENCIAL. Recuperado el 18 de Mayo de 2014, de <http://www.atalcli123.com/articulos/Art%20Vision%20empresarial.p>
- Arriola, A. A. (2007). catolica.edu. Obtenido de La Planificaciòn Financiera en las Instituciones : [http://www.catolica.edu.sv/investiga/archivos/planificacionfinanciera .pdf](http://www.catolica.edu.sv/investiga/archivos/planificacionfinanciera.pdf)
- Bermeo Jaramillo, K. S. (2010). *Diseño de un Plan Financiero para la Empresa Agrícola Quality Plant, Ubicada en el Cantón El Quinche, Provincia de Pichincha;Tèsis Inèdita*.

- Bordes Nou, D. (2008). Manual de Planificaciòn Econòmico Financiera Empresarial A Corto Plazo. Mc Graw Hill.
- Cárdenas , R., & Nápoles. (2002). Presupuestos Teoría y Práctica. México: Mc Graw Hill.
- Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT. (1998). Guía para uso de árboles de desición. Obtenido de http://ciatlibrary.ciat.cgiar.org/Articulos_Ciat/Manual_Arboles.pdf
- Robles Roman, C. L. (2012). Fundamentos de la Administracion Financiera . Mèxico: Rec Tercer Milenio S.A.
- Robles Roman, L. C. (2012). FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA. Mèxico: Red Tercer Milenio S.C.
- Romero Armijos, M. d. (2012). PLanificaciòn Financiera en la Empresa de Servicios "System Loja" de la Ciudad de Loja .
- Ruiz Robles, R. (2012). FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÒN FINANCIERA. Mèxico: Red Tercer Milenio S.C

ANEXOS

PROPUESTA DE PLAN FINANCIERO DE INDUSTRIAS GRACIA S.A. DE C.V.

El presente plan financiero de Industrias Gracia, S.A. de C.V. se ha desarrollado con el objetivo de fortalecer la posición económica de la empresa y mejorar su competitividad en el sector de confección de calzado en El Salvador. A través de un análisis detallado de los costos y gastos de venta, se han identificado oportunidades claves para la optimización de recursos y la implementación de estrategias efectivas de reducción de costos.

Objetivo de Plan Financiero de Industrias Gracia S.A. de C.V

El plan financiero de Industrias Gracia S.A de C.V se enfoca en la reducción de costos y gastos de venta, como estrategia clave para mejorar la situación financiera de la empresa en el sector de confección de calzado. Entre los objetivos específicos se encuentran renegociar contratos con proveedores para asegurar mejores condiciones de compra y precios más competitivos, además de explorar alternativas de suministros más económicas sin comprometer la calidad de los materiales, ya que actualmente se está valorando el usar nuevos materiales sintéticos más económicos, para la elaboración de calzado que tienen un menor precio comparado con los materiales actuales.

En el ámbito de ventas, se propone la implementación de estrategias de marketing digital que sean más efectivas y menos costosas que las tradicionales, tales como el uso de redes sociales, marketing de contenido y optimización de motores de búsqueda (SEO), con el objetivo de aumentar la visibilidad y atraer a un mayor número de clientes potenciales con una inversión reducida. Asimismo, se busca mejorar la gestión del inventario mediante sistemas de seguimiento y control más eficientes, lo que permitirá reducir costos de almacenamiento, evitar la sobreproducción y responder de manera más ágil a las demandas del mercado, estos esfuerzos están dirigidos a fortalecer la posición financiera de Industrias Gracia, permitiendo una reinversión en áreas clave de crecimiento y desarrollo, como la investigación y desarrollo de nuevos productos, la expansión a nuevos mercados y la mejora continua de la calidad del calzado producido. Al implementar estas estrategias, Industrias Gracia no solo busca mejorar su rentabilidad a corto plazo, sino también asegurar una sostenibilidad a largo plazo en un mercado altamente competitivo, adaptándose a las cambiantes condiciones económicas y manteniéndose a la vanguardia de la industria del calzado en El Salvador.

Análisis de la situación financiera de Industrias Gracia S.A. de C.V

Industria Gracia S.A. de C.V. se encuentra ante oportunidades significativas como desafíos importantes en un entorno económico y competitivo. Para diseñar e implementar un plan financiero efectivo, es fundamental realizar un análisis de la situación actual de la empresa. Este análisis proporcionará una visión de la posición financiera de Industria Gracia S.A. de C.V., permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora. Con una comprensión clara la empresa podrá formular estrategias adecuadas para mejorar su rentabilidad, optimizar recursos y fortalecer su competitividad en el mercado de confección de calzado en El Salvador.

Tabla: 5 Estados de Resultado de Industrias Gracia S.A. de C.V.

CONCEPTO	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS NETAS	\$400,235.65	\$422,365.25	\$441,256.36	\$459,865.23	\$478,976.66
COSTO DE VENTA	\$190,365.32	\$200,265.36	\$205,000.00	\$210,256.32	\$217,838.72
UTILIDAD BRUTA	\$209,870.33	\$222,099.89	\$236,256.36	\$249,608.91	\$261,137.94
Gastos de Venta	\$72,365.36	\$75,368.52	\$79,865.36	\$84,256.36	\$91,452.29
Gastos de Administración	\$35,698.36	\$37,896.23	\$39,865.25	\$41,235.25	\$45,184.91
Gastos Financieros	\$35,236.25	\$36,254.85	\$36,258.25	\$39,625.87	\$41,822.87
GASTOS DE OPERACION	\$143,299.97	\$149,519.60	\$155,988.86	\$165,117.48	\$178,460.07
UTILIDA O PERDIDA DE OPERACION	\$66,570.36	\$72,580.29	\$80,267.50	\$84,491.43	\$82,677.87
OTROS INGRESOS	\$10,365.85	\$10,523.36	\$11,256.36	\$11,525.23	\$11,685.91
Utilidad o Pérdida Total	\$76,936.21	\$83,103.65	\$91,523.86	\$96,016.66	\$94,363.78
OTROS GASTOS	\$1,000.00	\$1,050.00	\$1,100.00	\$1,150.00	\$1,284.64
UTILIDAD ANTES DE RESERVA E IMPUESTOS	\$75,936.21	\$82,053.65	\$90,423.86	\$94,866.66	\$93,079.14

Fuente: Elaboración propia.

Cálculo de la Proyección de Ingresos de Industrias Gracia S.A. de C.V

Tabla: 6 Proyección de Ingreso de Industria Gracia S.A. de C.V.

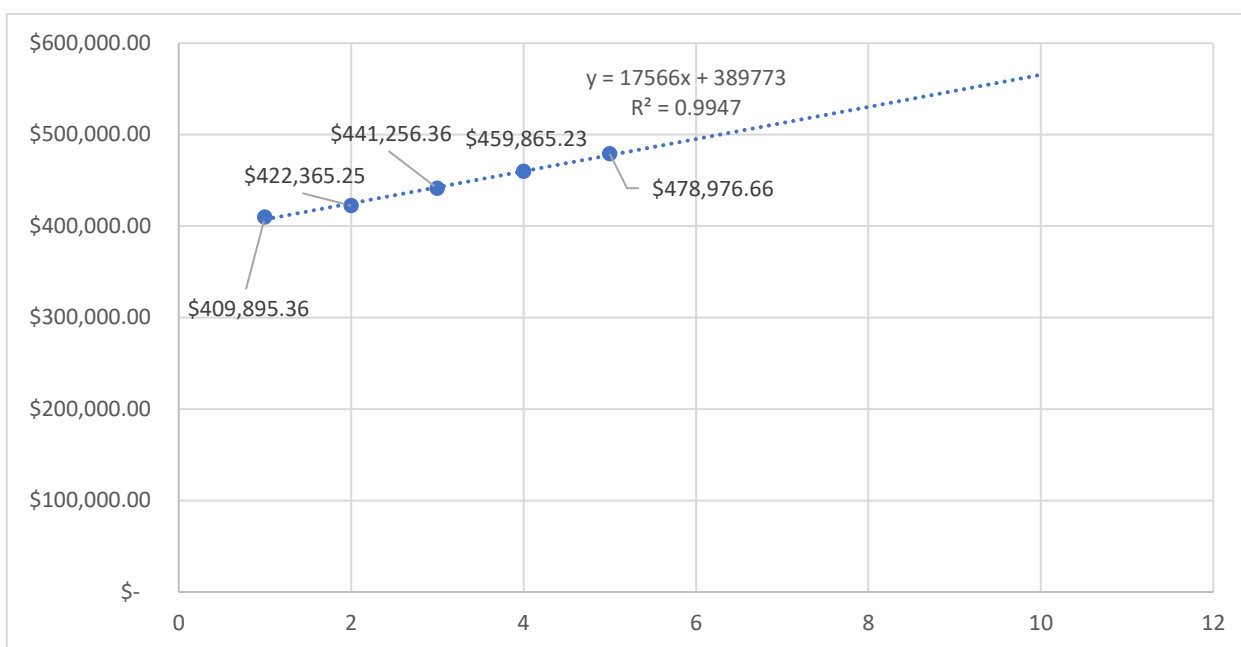
AÑO	VENTAS
2019	\$ 409,895.36
2020	\$ 422,365.25
2021	\$ 441,256.36
2022	\$ 459,865.23
2023	\$ 478,976.66
2024	\$ 495,169.00
2025	\$ 512,735.00
2026	\$ 530,301.00
2027	\$ 547,867.00
2028	\$ 565,433.00

Fuente: Elaboración propia

Los datos de ventas de Industrias Gracia S.A. de C.V. muestran un aumento constante, lo cual indica una tendencia lineal. Esta tendencia sugiere que, a lo largo de los últimos años, la empresa ha logrado incrementar consistentemente sus ingresos por ventas, para evaluar la confiabilidad del pronóstico de ventas futuras, se utiliza una medida estadística llamada coeficiente de determinación, conocido como R^2 . El coeficiente de determinación R^2 es crucial en el análisis de regresión porque indica qué proporción de la variabilidad en la variable dependiente (en este caso, las ventas) puede ser explicada por las variables independientes del modelo.

Figura 1:

Proyección de Ingreso Industria Gracia S.A. de C.V..



Fuente: Elaboración propia

Coeficiente de Determinación R^2

El coeficiente de determinación R^2 es una medida estadística que refleja la proporción de la variabilidad en la variable dependiente que puede ser explicada por las variables independientes dentro de un modelo de regresión. En el contexto del pronóstico de ventas de Industrias Gracia S.A. de C.V., un R^2 de 0.9947 se puede interpretar de la siguiente manera:

0: Indica que el modelo no explica ninguna variabilidad de la variable dependiente.

1: Indica que el modelo explica toda la variabilidad de la variable dependiente.

Entre 0 y 1: Representa el porcentaje de variabilidad explicado por el modelo. Cuanto más cercano esté a 1, mejor será el ajuste del modelo a los datos.

Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). Econometría (5ª ed.). McGraw-Hill.

Esta medida es fundamental para determinar la precisión y fiabilidad del modelo de regresión en el pronóstico de las ventas. Un R^2 de 0.9947 sugiere que el modelo tiene un alto grado de precisión en la predicción de las ventas, ya que explica el 99.47% de la variabilidad observada. Este alto nivel de ajuste indica que el modelo es confiable y adecuado para la planificación financiera de Industrias Gracia S.A. de C.V.

Análisis Vertical

Tabla: 7 Composición del estado de resultados de Industria Gracia S.A. de C.V. como porcentaje de las Ventas Netas

CONCEPTO	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS NETAS	100%	100%	100%	100%	100%
COSTO DE VENTA	47.56 %	47.42 %	46.46 %	45.72 %	45.48 %
UTILIDAD BRUTA	52.44 %	52.58 %	53.54 %	54.28 %	54.52 %
Gastos de Venta	18.08 %	17.84 %	18.10 %	18.32 %	19.09 %
Gastos de Administración	8.92%	8.97%	9.03%	8.97%	9.43%
Gastos Financieros	8.80%	8.58%	8.22%	8.62%	8.73%
GASTOS DE OPERACION	35.80 %	35.40 %	35.35 %	35.91 %	37.26 %
UTILIDA O PERDIDA DE OPERACION	16.63 %	17.18 %	18.19 %	18.37 %	17.26 %
OTROS INGRESOS	2.59%	2.49%	2.55%	2.51%	2.44%
Utilidad o Pérdida Total	19.22 %	19.68 %	20.74 %	20.88 %	19.70 %
OTROS GASTOS	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.27%
UTILIDAD ANTES DE RESERVA E IMPUESTOS	18.97 %	19.43 %	20.49 %	20.63 %	19.43 %

- El costo de venta ha disminuido ligeramente de 47.56% en 2019 a 45.48% en 2023. Esta tendencia a la baja indica una mejora en la eficiencia de producción o una reducción en los costos directos asociados con la venta.
- La utilidad bruta ha aumentado de 52.44% en 2019 a 54.52% en 2023. Este incremento muestra una mejora en la rentabilidad bruta, sugiriendo una gestión efectiva de los costos de producción o un aumento en los precios de venta.
- Los gastos de venta han subido ligeramente del 18.08% en 2019 al 19.09% en 2023. Este aumento puede indicar mayores inversiones en marketing, ventas o distribución, lo cual podría estar impulsando el crecimiento en las ventas.
- Los gastos de administración han aumentado de 8.92% en 2019 a 9.43% en 2023. Este incremento puede ser una señal de mayores gastos administrativos relacionados con el crecimiento o expansión de la empresa.
- Los gastos financieros han mostrado una ligera disminución desde 8.80% en 2019 a 8.73% en 2023. Esta estabilidad sugiere que los costos asociados a la financiación han sido relativamente constantes durante el periodo analizado.
- Los gastos de operación, que incluyen gastos de venta, administración y financieros, han aumentado de 35.80% en 2019 a 37.26% en 2023. Este aumento puede reflejar un crecimiento en los gastos operativos generales o una mayor inversión en las operaciones de la empresa.
- La utilidad de operación ha mostrado una tendencia ascendente desde 16.63% en 2019 hasta 18.37% en 2022 y en 2023 paso a ser menor que en 2022 con 17.26%. Aunque la rentabilidad operativa fue mejorada de 2019 a 2022, el crecimiento se fue desacelerado en esos años hasta llegar a cambio de 2022 a 2023 que comienza a retroceder en comparación al año anterior.
- Los otros ingresos han representado entre 2.44% y 2.59% de las ventas netas durante el periodo. Aunque estos ingresos adicionales no tienen un impacto significativo en comparación con las ventas netas, su contribución ha sido estable.
- La utilidad total ha mostrado una ligera disminución desde 19.22% en 2019 a 19.70% en 2023. Esta ligera mejora en la rentabilidad total puede ser atribuible a una efectiva gestión de costos y una adecuada administración de otros ingresos y gastos.

- Los otros gastos han aumentado ligeramente de 0.25% en 2019 a 0.27% en 2023. Aunque el incremento no es significativo, debe ser considerado en el análisis global de los costos.
- La utilidad antes de reserva e impuestos ha mostrado un crecimiento general, aumentando de 18.97% en 2019 a 19.43% en 2023. Este incremento en la rentabilidad antes de impuestos indica una buena gestión de los costos y una estabilidad en los ingresos.

Tabla: 8 Composición de los gastos de Industria Gracia S.A. de C.V. como porcentaje de los Gasto de Operación

CONCEPTO	2019	2020	2021	2022	2023
Gastos de Venta	50.50%	50.41%	51.20%	51.03%	51.25%
Gastos de Administración	24.91%	25.35%	25.56%	24.97%	25.32%
Gastos Financieros	24.59%	24.25%	23.24%	24.00%	23.44%
GASTOS DE OPERACION	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia

- Los gastos de venta han representado consistentemente la mayor proporción de los gastos de operación, manteniéndose alrededor del 50% del total cada año. En 2019, los gastos de venta eran el 50.50% de los gastos de operación, y en 2023 han aumentado ligeramente a 51.25%. Este incremento sugiere que la empresa ha aumentado sus inversiones en actividades relacionadas con ventas y marketing, lo cual es crucial para impulsar las ventas y expandir el mercado.

La relativa estabilidad en este porcentaje indica que la empresa ha mantenido un enfoque constante en apoyar sus actividades de ventas, lo que podría haber contribuido al crecimiento de las ventas netas.

- Los gastos de administración han mostrado una ligera variación, aumentando de 24.91% en 2019 a 25.32% en 2023. Esta estabilidad relativa sugiere que, aunque los costos administrativos han crecido, lo han hecho a un ritmo proporcional al crecimiento general de los gastos de operación. La ligera disminución en 2022 (24.97%) seguida de un

aumento en 2023 puede reflejar esfuerzos de la empresa por controlar los costos administrativos, aunque en general, parece que estos gastos han seguido una tendencia al alza, posiblemente debido a la expansión de las operaciones y la necesidad de más recursos administrativos.

- Los gastos financieros han disminuido ligeramente como porcentaje de los gastos de operación, pasando de 24.59% en 2019 a 23.44% en 2023. Esta tendencia a la baja puede indicar una mejora en la gestión de la deuda o en las condiciones de financiamiento, lo que ha permitido reducir los costos financieros. La reducción en el porcentaje de gastos financieros sugiere que la empresa ha sido capaz de manejar sus obligaciones financieras de manera más eficiente, posiblemente renegociando términos de deuda o mejorando su flujo de caja, lo cual ha reducido la carga financiera.
- El análisis muestra que los gastos de operación totales se descomponen de manera consistente en tres grandes categorías: Ventas, administración y financieros. La estabilidad en la proporción de estos gastos sugiere que la empresa tiene una estructura de costos operativos bien definida y gestionada. Los cambios menores en los porcentajes indican ajustes en respuesta a las necesidades operativas y de mercado, reflejando la capacidad de la empresa para adaptarse a las condiciones cambiantes. La consistencia en mantener los gastos de operación totales al 100% cada año indica un manejo diligente y equilibrado de los recursos operativos.

En resumen, el análisis vertical de los datos financieros de Industrias Gracia S.A. de C.V. muestra que los costos de venta representaron una parte significativa de los costos operativos, disminuyendo ligeramente como porcentaje de las ventas netas de 47.56% en 2019 a 45.48% en 2023. La utilidad bruta aumentó de 52.44% en 2019 a 54.52% en 2023, reflejando una mejora en la rentabilidad bruta de la empresa, los gastos de venta fueron el componente más significativo de los gastos operativos, fluctuando entre 50.41% y 51.25% de los gastos de operación totales. Este incremento en los gastos de venta indica una inversión continua en actividades de marketing y promoción, esenciales para mantener e incrementar las ventas. Es crucial monitorear y controlar estos gastos para asegurar que la inversión en ventas se traduzca en un aumento proporcional de los ingresos.

Los gastos de administración, aunque mostraron una ligera variación, se mantuvieron alrededor del 24.91% al 25.32% de los gastos de operación. Esta estabilidad sugiere una gestión efectiva de los costos administrativos, aunque sigue siendo importante encontrar oportunidades de eficiencia para reducir estos gastos y mejorar la rentabilidad neta.

Los gastos financieros disminuyeron ligeramente del 24.59% al 23.44% de los gastos operativos totales, indicando una mejora en la gestión de la deuda o en las condiciones de financiamiento. Reducir los gastos financieros contribuye directamente a mejorar la utilidad operativa y neta de la empresa.

La utilidad de operación mostró una tendencia positiva, aumentando de 16.63% en 2019 a 17.26% en 2023. Los otros ingresos representaron entre 2.44% y 2.59% de las ventas netas, mientras que los otros gastos fueron constantes en torno al 0.25% al 0.27% de las ventas netas. La utilidad antes de reserva e impuestos incrementó ligeramente de 18.97% en 2019 a 19.43% en 2023, indicando una gestión efectiva de los costos y una estabilidad en los ingresos.

Estos hallazgos sugieren la necesidad de continuar mejorando la eficiencia operativa, especialmente en la gestión de los costos y gastos de venta

Análisis Horizontal

Tabla: 9 Variación Absoluta del estado de resultados de Industria Gracia S.A. de C.V

CONCEPTO	2020	2021	2022	2023
VENTAS NETAS	\$22,129.60	\$18,891.11	\$18,608.87	\$19,111.43
COSTO DE VENTA	\$9,900.04	\$4,734.64	\$5,256.32	\$7,582.40
UTILIDAD BRUTA	\$12,229.56	\$14,156.47	\$13,352.55	\$11,529.03
Gastos de Venta	\$3,003.16	\$4,496.84	\$4,391.00	\$7,195.93
Gastos de Administración	\$2,197.87	\$1,969.02	\$1,370.00	\$3,949.66
Gastos Financieros	\$1,018.60	\$3.40	\$3,367.62	\$2,197.00
GASTOS DE OPERACION	\$6,219.63	\$6,469.26	\$9,128.62	\$13,342.59
UTILIDA O PERDIDA DE OPERACION	\$6,009.93	\$7,687.21	\$4,223.93	-\$1,813.56

OTROS INGRESOS	\$157.51	\$733.00	\$268.87	\$160.68
Utilidad o Pérdida Total	\$6,167.44	\$8,420.21	\$4,492.80	-\$1,652.88
OTROS GASTOS	\$50.00	\$50.00	\$50.00	\$134.64
UTILIDAD ANTES DE RESERVA E IMPUESTOS	\$6,117.44	\$8,370.21	\$4,442.80	-\$1,787.52

Fuente: Elaboración Propia

La variación absoluta es la diferencia directa entre dos valores numéricos. Se calcula simplemente restando el valor inicial del valor final. Este tipo de variación se expresa en las mismas unidades que los valores originales.

Fórmula:

Variación Absoluta = Valor Final – Valor Inicial

Levin, R. I., & Rubin, D. S. (2022). Estadística para administración y economía (7ª ed.). Pearson Educación.

Variación Absoluta:

- Se puede observar que las Ventas Netas de la empresa han experimentado una disminución notable desde \$22,129.60 en 2020 a \$18,891.11 en 2021, lo que representa una reducción de \$3,238.49. En 2022, las Ventas Netas continuaron bajando ligeramente a \$18,608.87 y mostraron una leve recuperación en 2023 a \$19,111.43. Esta tendencia indica fluctuaciones en las ventas anuales, con una disminución general a lo largo de los años.
- El Costo de Venta mostró una reducción significativa de \$9,900.04 en 2020 a \$4,734.64 en 2021, lo que representa una reducción de \$5,165.40. Sin embargo, en 2022 aumentó a \$5,256.32 y en 2023 subió aún más a \$7,582.40, lo cual sugiere un incremento en los costos de producción o adquisición de bienes vendidos en los últimos años.
- La Utilidad Bruta aumentó de \$12,229.56 en 2020 a \$14,156.47 en 2021, un incremento de \$1,926.91, antes de disminuir a \$13,352.55 en 2022 y a \$11,529.03 en 2023. Estos cambios reflejan las fluctuaciones tanto en las ventas netas como en el costo de venta, afectando la rentabilidad bruta de la empresa.
- En cuanto a los Gastos de Venta, se incrementaron de \$3,003.16 en 2020 a \$4,496.84 en 2021, una diferencia de \$1,493.68. En 2022, estos gastos se mantuvieron relativamente

estables en \$4,391.00, pero en 2023 aumentaron significativamente a \$7,195.93. Este aumento puede estar relacionado con mayores esfuerzos en marketing o distribución.

- Los Gastos de Administración mostraron una disminución de \$2,197.87 en 2020 a \$1,969.02 en 2021, y a \$1,370.00 en 2022, antes de subir a \$3,949.66 en 2023. La significativa alza en 2023 puede reflejar inversiones en recursos humanos, tecnología o mejoras operativas.
- Los Gastos Financieros, que fueron \$1,018.60 en 2020, bajaron drásticamente a \$3.40 en 2021, antes de aumentar a \$3,367.62 en 2022 y disminuir nuevamente a \$2,197.00 en 2023. Estas fluctuaciones pueden deberse a cambios en la deuda, intereses pagados o reestructuraciones financieras.
- Los Gastos de Operación, que comprenden los gastos de venta, administración y financieros, aumentaron de \$6,219.63 en 2020 a \$6,469.26 en 2021, subieron a \$9,128.62 en 2022 y llegaron a \$13,342.59 en 2023. El aumento constante en los gastos de operación refleja mayores costos en la gestión y operación del negocio.
- La Utilidad o Pérdida de Operación subió de \$6,009.93 en 2020 a \$7,687.21 en 2021, antes de disminuir a \$4,223.93 en 2022 y caer a una pérdida de \$1,813.56 en 2023. Esta caída en 2023 indica que los gastos operativos superaron los ingresos operativos.
- Otros Ingresos aumentaron de \$157.51 en 2020 a \$733.00 en 2021, disminuyeron a \$268.87 en 2022 y a \$160.68 en 2023. Estos ingresos adicionales pueden provenir de actividades no operativas o inversiones.
- La Utilidad o Pérdida Total mostró un incremento de \$6,167.44 en 2020 a \$8,420.21 en 2021, antes de disminuir a \$4,492.80 en 2022 y caer a una pérdida de \$1,652.88 en 2023. La pérdida en 2023 refleja un deterioro significativo en la rentabilidad neta de la empresa.
- Otros Gastos se mantuvieron constantes en \$50.00 durante 2020, 2021 y 2022, y aumentaron a \$134.64 en 2023. Este aumento puede estar relacionado con gastos extraordinarios o no recurrentes.
- La Utilidad Antes de Reserva e Impuestos subió de \$6,117.44 en 2020 a \$8,370.21 en 2021, antes de disminuir a \$4,442.80 en 2022 y caer a una pérdida de \$1,787.52 en 2023. Esta métrica final resume la rentabilidad antes de considerar las reservas e impuestos, y sugiere un deterioro significativo en 2023.

En términos absolutos, el Costo de Venta comenzó en \$9,900.04 en 2020 y experimentó una notable disminución a \$4,734.64 en 2021, una reducción de \$5,165.40. Sin embargo, en los años siguientes, el costo aumentó nuevamente, alcanzando \$5,256.32 en 2022 y \$7,582.40 en 2023. Esta tendencia indica un incremento en los costos de producción o adquisición de bienes vendidos en los últimos años, reflejando posibles desafíos en el control de costos o cambios en las condiciones del mercado, por otro lado, los Gastos de Venta subieron de \$3,003.16 en 2020 a \$4,496.84 en 2021, lo que representa un aumento de \$1,493.68. Estos gastos se mantuvieron relativamente estables en \$4,391.00 en 2022, pero experimentaron un aumento significativo a \$7,195.93 en 2023. El aumento en 2023 podría estar relacionado con mayores inversiones en marketing o distribución, que podrían haber sido necesarios para afrontar una mayor competencia o expandir el mercado.

Tabla: 10 Variación Relativa del estado de resultados de Industria Gracia S.A. de C.V

CONCEPTO	2020	2021	2022	2023
VENTAS NETAS	5.53%	4.47%	4.22%	4.16%
COSTO DE VENTA	5.20%	2.36%	2.56%	3.61%
UTILIDAD BRUTA	5.83%	6.37%	5.65%	4.62%
Gastos de Venta	4.15%	5.97%	5.50%	8.54%
Gastos de Administración	6.16%	5.20%	3.44%	9.58%
Gastos Financieros	2.89%	0.01%	9.29%	5.54%
GASTOS DE OPERACION	4.34%	4.33%	5.85%	8.08%
UTILIDA O PERDIDA DE OPERACION	9.03%	10.59%	5.26%	-2.15%
OTROS INGRESOS	1.52%	6.97%	2.39%	1.39%
Utilidad o Pérdida Total	8.02%	10.13%	4.91%	-1.72%
OTROS GASTOS	5.00%	4.76%	4.55%	11.71%
UTILIDAD ANTES DE RESERVA E IMPUESTOS	8.06%	10.20%	4.91%	-1.88%

Fuente: Elaboración Propia

La variación relativa mide el cambio en relación con el valor inicial, expresado como un porcentaje. Es útil para entender la magnitud del cambio en términos relativos, lo cual es especialmente importante cuando se comparan cambios entre diferentes magnitudes o escalas.

Fórmula:

$$\text{Variación Relativa(\%)} = \left(\frac{\text{Valor Final} - \text{Valor Inicial}}{\text{Valor Inicial}} \right) \times 100$$

Levin, R. I., & Rubin, D. S. (2022). *Estadística para administración y economía* (7ª ed.). Pearson Educación.

Variación Relativa:

- La variación relativa, expresada en términos porcentuales, proporciona una visión clara de la proporción de cada rubro con respecto a las Ventas Netas de cada año, facilitando la comparación de los cambios en términos relativos.
- En 2020, las Ventas Netas representaban el 5.53% del total, disminuyendo a 4.47% en 2021, a 4.22% en 2022 y a 4.16% en 2023. Esta disminución indica una tendencia general de reducción en las ventas netas como proporción del total.
- El Costo de Venta representaba el 5.20% en 2020, disminuyendo significativamente a 2.36% en 2021, aumentando a 2.56% en 2022 y luego a 3.61% en 2023. Esto sugiere fluctuaciones en los costos relativos de producción o adquisición de bienes vendidos.
- La Utilidad Bruta aumentó de 5.83% en 2020 a 6.37% en 2021, disminuyó a 5.65% en 2022 y bajó a 4.62% en 2023. Estos cambios reflejan la variabilidad en la rentabilidad bruta de la empresa en relación con las ventas netas.
- Los Gastos de Venta aumentaron de 4.15% en 2020 a 5.97% en 2021, se mantuvieron estables en 5.50% en 2022 y aumentaron a 8.54% en 2023. El incremento en 2023 indica un mayor gasto relativo en actividades de venta y distribución.
- Los Gastos de Administración disminuyeron de 6.16% en 2020 a 5.20% en 2021, bajaron a 3.44% en 2022 y luego subieron a 9.58% en 2023. La significativa alza en 2023 sugiere una mayor proporción de gastos administrativos en relación con las ventas netas.
- Los Gastos Financieros representaban 2.89% en 2020, bajaron a 0.01% en 2021, aumentaron significativamente a 9.29% en 2022 y luego bajaron a 5.54% en 2023. Estas variaciones pueden deberse a cambios en las estrategias de financiamiento y manejo de deuda.

- Los Gastos de Operación representaban 4.34% en 2020, se mantuvieron estables en 4.33% en 2021, aumentaron a 5.85% en 2022 y subieron a 8.08% en 2023. El incremento constante refleja mayores costos operativos en proporción a las ventas netas.
- La Utilidad o Pérdida de Operación representaba el 9.03% en 2020, aumentó a 10.59% en 2021, bajó a 5.26% en 2022 y cayó a -2.15% en 2023. La caída en 2023 indica una pérdida operativa significativa en relación con las ventas netas.
- Otros Ingresos representaban el 1.52% en 2020, aumentaron a 6.97% en 2021, bajaron a 2.39% en 2022 y a 1.39% en 2023. Esto sugiere una variabilidad en los ingresos adicionales no operativos.
- La Utilidad o Pérdida Total representaba el 8.02% en 2020, aumentó a 10.13% en 2021, bajó a 4.91% en 2022 y a -1.72% en 2023. La pérdida en 2023 refleja una disminución significativa en la rentabilidad neta en relación con las ventas netas.
- Otros Gastos representaban el 5.00% en 2020, bajaron a 4.76% en 2021, se mantuvieron estables en 4.55% en 2022 y subieron a 11.71% en 2023. El aumento en 2023 sugiere un mayor gasto relativo en ítems no recurrentes.
- La Utilidad Antes de Reserva e Impuestos representaba el 8.06% en 2020, aumentó a 10.20% en 2021, bajó a 4.91% en 2022 y a -1.88% en 2023

En términos relativos, el Costo de Venta representaba el 5.20% de las Ventas Netas en 2020. Este porcentaje disminuyó a 2.36% en 2021, pero luego aumentó a 2.56% en 2022 y a 3.61% en 2023. Las fluctuaciones en la proporción del Costo de Venta con respecto a las Ventas Netas sugieren variaciones en los costos relativos de producción o adquisición de bienes vendidos, que podrían estar influenciados por cambios en los precios de los insumos o en la eficiencia operativa, los Gastos de Venta, por su parte, aumentaron de 4.15% de las Ventas Netas en 2020 a 5.97% en 2021. Aunque se mantuvieron en 5.50% en 2022, subieron significativamente a 8.54% en 2023. El incremento en la proporción de los Gastos de Venta respecto a las Ventas Netas indica un aumento en los gastos relacionados con las actividades de venta y distribución, lo cual podría reflejar un esfuerzo por aumentar la presencia en el mercado o por enfrentar mayores costos en estas áreas.

Hallazgos y Oportunidades de mejora encontradas

Hallazgos en el análisis vertical

- **Incremento en los Costos de Venta:** Aunque los costos de venta han disminuido ligeramente como porcentaje de las ventas netas (de 47.56% en 2019 a 45.48% en 2023), sigue siendo una parte significativa de los costos operativos. Esta reducción en el porcentaje puede no ser suficiente para contrarrestar el aumento en los costos absolutos, lo que sugiere que la empresa podría estar enfrentando desafíos en la gestión de costos de producción o adquisición de bienes vendidos.
- **Elevada Proporción de Gastos de Venta:** Los gastos de venta han representado un componente importante de los gastos operativos, fluctuando entre 50.41% y 51.25% de los gastos operativos totales. Esta alta proporción indica que una parte considerable de los recursos se destina a actividades de marketing y promoción, lo que puede ser una señal de que los gastos en estas áreas están desbordando las expectativas de retorno sobre la inversión. Es crucial controlar estos gastos para garantizar que se traduzcan en un aumento proporcional de los ingresos.
- **Estabilidad en los Gastos de Administración:** Aunque los gastos de administración se han mantenido relativamente estables, oscilando entre 24.91% y 25.32% de los gastos operativos, esta estabilidad puede ocultar oportunidades de mejora. La falta de variación sugiere que no se han identificado eficiencias potenciales en la gestión administrativa, lo que podría estar limitando la capacidad de la empresa para reducir costos y mejorar la rentabilidad neta.

Hallazgos en el análisis Horizontal

- **Incremento en el Costo de Venta:** El Costo de Venta mostró una significativa fluctuación en términos absolutos, comenzando en \$9,900.04 en 2020, disminuyendo a \$4,734.64 en 2021, pero luego aumentando nuevamente a \$5,256.32 en 2022 y alcanzando \$7,582.40 en 2023. Esta tendencia sugiere que la empresa ha tenido dificultades para mantener un control constante sobre los costos de producción o adquisición de bienes vendidos. El aumento en los costos en los años posteriores puede

reflejar desafíos en la eficiencia operativa o en el manejo de las condiciones del mercado, lo que podría estar afectando negativamente la rentabilidad.

- **Aumento Significativo en los Gastos de Venta:** Los Gastos de Venta aumentaron de \$3,003.16 en 2020 a \$4,496.84 en 2021 y luego experimentaron un incremento considerable a \$7,195.93 en 2023. Este aumento significativo en 2023 podría ser un indicio de una inversión creciente en marketing o distribución, pero también plantea la pregunta de si estos gastos adicionales están generando un retorno adecuado en términos de aumento de ventas. La falta de correlación directa entre el incremento en gastos y el crecimiento de ventas puede señalar una necesidad de reevaluar la eficacia de las estrategias de marketing y distribución.

El análisis horizontal revela problemas en la gestión de los costos de venta y los gastos de venta. La empresa debe abordar la variabilidad en los costos y gastos, mejorar la eficiencia operativa.

Oportunidades de mejora detectadas en el análisis Vertical y horizontal.

- **Optimización del Costo de Venta:** Aunque el Costo de Venta ha mostrado fluctuaciones, una oportunidad clave es optimizar los costos de producción y adquisición de bienes vendidos. Implementar estrategias para mejorar la eficiencia operativa, negociar mejores términos con proveedores, o explorar tecnologías que reduzcan costos podría ayudar a estabilizar y reducir este componente de manera sostenible como la implementación de nuevas materias primas y la negociación con proveedores derivaría en que se reduzcan en un 5% los costos de venta todos los años.
- **Control de los Gastos de Venta:** Los Gastos de Venta, que representan una parte significativa de los gastos operativos, deben ser evaluados más detalladamente. Se puede considerar la implementación de un sistema más riguroso de control presupuestario y análisis de costos para asegurarse de que las inversiones en marketing y promoción estén generando el retorno esperado. Evaluar la efectividad de las campañas de marketing y ajustar las estrategias en función de los resultados podría mejorar la eficiencia de estos gastos logrando un 3% de reducción en gastos de venta anual hasta llegar a un 15% en el año 5 de la implementación.

- **Monitoreo y Evaluación Continua:** Establecer un sistema de monitoreo continuo para revisar regularmente la evolución del plan financiero mediante indicadores que midan la efectividad del plan financiero.

Estado de Resultados proyectado

Tabla: 11 Estado de Resultados proyectados.

CONCEPTO	2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS NETAS	\$ 495,169.00	\$ 512,735.00	\$ 530,301.00	\$ 547,867.00	\$ 565,433.00
COSTO DE VENTA	\$225,203.00	\$233,192.02	\$241,181.04	\$249,170.07	\$257,159.09
UTILIDAD BRUTA	\$269,966.00	\$279,542.98	\$289,119.96	\$298,696.93	\$308,273.91
Gastos de Venta	\$ 94,543.94	\$ 97,897.86	\$ 101,251.78	\$ 104,605.71	\$ 107,959.63
Gastos de Administración	\$ 46,712.44	\$ 48,369.55	\$ 50,026.66	\$ 51,683.77	\$ 53,340.89
Gastos Financieros	\$ 43,236.74	\$ 44,770.55	\$ 46,304.36	\$ 47,838.18	\$ 49,371.99
GASTOS DE OPERACION	\$ 184,493.11	\$191,037.96	\$197,582.81	\$204,127.66	\$210,672.50
UTILIDA O PERDIDA DE OPERACION	\$ 85,472.89	\$88,505.02	\$91,537.15	\$94,569.28	\$97,601.41
OTROS INGRESOS	\$ 12,080.97	\$12,509.53	\$12,938.10	\$13,366.67	\$13,795.24
Utilidad o Pérdida Total	\$ 97,553.85	\$101,014.55	\$104,475.25	\$107,935.95	\$111,396.65
OTROS GASTOS	\$ 1,328.07	\$1,375.18	\$1,422.29	\$1,469.41	\$1,516.52

UTILIDAD ANTES DE RESERVA E IMPUESTOS	\$ 96,225.78	\$99,639.37	\$103,052.96	\$106,466.54	\$109,880.13
---------------------------------------	--------------	-------------	--------------	--------------	--------------

Fuente: Elaboración Propia

Estado de Resultados proyectados incluyendo oportunidades de mejora

Tabla: 12 Estado de Resultados Proyectado incluyendo oportunidades de mejora.

CONCEPTO	2024	2025	2026	2027	2028
VENTAS NETAS	\$ 495,169.00	\$ 512,735.00	\$ 530,301.00	\$ 547,867.00	\$ 565,433.00
COSTO DE VENTA	\$ 213,942.85	\$ 221,532.42	\$ 229,121.99	\$ 236,711.56	\$ 244,301.13
UTILIDAD BRUTA	\$ 281,226.15	\$ 291,202.58	\$ 301,179.01	\$ 311,155.44	\$ 321,131.87
Gastos de Venta	\$ 91,707.62	\$ 92,023.99	\$ 92,139.12	\$ 92,053.02	\$ 91,765.68
Gastos de Administración	\$ 46,712.44	\$ 48,369.55	\$ 50,026.66	\$ 51,683.77	\$ 53,340.89
Gastos Financieros	\$ 43,236.74	\$ 44,770.55	\$ 46,304.36	\$ 47,838.18	\$ 49,371.99
GASTOS DE OPERACION	\$ 181,656.79	\$185,164.09	\$188,470.15	\$191,574.97	\$194,478.56
UTILIDA O PERDIDA DE OPERACION	\$ 99,569.36	\$106,038.49	\$112,708.86	\$119,580.47	\$126,653.31
OTROS INGRESOS	\$ 12,080.97	\$ 12,509.53	\$ 12,938.10	\$ 13,366.67	\$ 13,795.24
Utilidad o Pérdida Total	\$111,650.32	\$118,548.02	\$125,646.96	\$132,947.14	\$140,448.55
OTROS GASTOS	\$ 1,328.07	\$ 1,375.18	\$ 1,422.29	\$ 1,469.41	\$ 1,516.52
UTILIDAD ANTES DE RESERVA E IMPUESTOS	\$110,322.25	\$117,172.84	\$124,224.67	\$131,477.73	\$138,932.03

Fuente: Elaboración Propia

Comparando los dos escenarios, las medidas de mejora tienen un impacto notable en la rentabilidad de la empresa. En el escenario sin mejoras, la utilidad antes de reserva e impuestos aumenta en promedio \$3,413.59 anualmente. Sin embargo, con las mejoras implementadas, el crecimiento anual promedio es de \$7,609.58, evidenciando un incremento mucho mayor.

Cada año, las mejoras generan una utilidad antes de reserva e impuestos significativamente mayor, comenzando con \$14,096.47 más en 2024 y alcanzando \$29,051.90 más en 2028. Esto destaca cómo las medidas de reducción de costos y gastos mejoran considerablemente la rentabilidad de la empresa.

Indicadores de desempeño aplicando mejoras.

Tabla: 13 Indicadores de desempeño aplicando mejoras.

Ratio	2024	2025	2026	2027	2028
Margen Bruto	56.79%	56.78%	56.78%	58.68%	56.76%
Margen de Utilidad Operativa	20.10%	20.66%	21.26%	22.56%	22.40%
Ratio de Costo de Venta sobre Ventas	43.15%	43.16%	43.21%	43.22%	43.14%
Ratio de Gastos de Venta sobre Ventas	18.48%	17.95%	17.34%	16.82%	16.22%

Fuente: Elaboración Propia

Margen Bruto: Este ratio mide la eficiencia en la producción y venta de productos. Un margen bruto alto indica que la empresa está generando una buena utilidad en relación con sus ventas. Mantener un margen bruto alto es señal de un buen control de costos directos y precios efectivos.

Fórmula: $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$

Horngren, C. T. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial (14ª ed.)*. Pearson Educación.

Margen de Utilidad Operativa: Este ratio evalúa la proporción de las ventas que se traduce en utilidad operativa, excluyendo ingresos y gastos no operativos. Un margen más alto indica eficiencia en las operaciones principales del negocio, mostrando que la empresa está controlando bien sus costos operativos y generando ganancias a partir de sus operaciones principales.

Fórmula: $\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$

Horngren, C. T. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial (14ª ed.)*. Pearson Educación.

Ratio de Costo de Venta sobre Ventas: Este ratio mide qué proporción de las ventas está representada por el costo de los bienes vendidos. Un ratio más bajo es favorable, ya que indica que la empresa está controlando bien sus costos de producción en relación con las ventas. Fluctuaciones en este ratio pueden señalar cambios en los costos de producción o precios de venta.

Fórmula: $\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$

Horngren, C. T. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial (14ª ed.)*. Pearson Educación.

Ratio de Gastos de Venta sobre Ventas: Este ratio mide la proporción de los gastos asociados con la venta en relación con las ventas totales. Un aumento en este ratio puede indicar mayores inversiones en marketing o distribución, mientras que una disminución puede reflejar una mayor eficiencia en la gestión de los gastos de venta.

Fórmula: $\frac{\text{Gastos de Venta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$

Horngren, C. T. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial (14ª ed.)*. Pearson Educación.

El cronograma de actividades del plan financiero de Industrias Gracia S.A. de C.V. Para 2025 muestra una planificación enfocada en la gestión de producción y finanzas. En enero, el jefe de Producción se encargará de negociar y comprar materias primas. El control de los gastos de venta, a cargo del jefe de Ventas, será una tarea continua durante todo el año. En enero y febrero, el Gerente Financiero implementará un sistema de monitoreo de indicadores financieros, y en diciembre analizará los resultados obtenidos. Este cronograma refleja una estrategia estructurada para mejorar la eficiencia operativa y financiera de la empresa.

Estrategia de implementación del Plan Financiero

Tabla: 14 Estrategia de implementación del Plan Financiero.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INICIO	FIN	2025												
				E.	F.	M.	A.	M.	J.	J.	A.	S.	O.	N.	D.	
Negociación de con materias primas	Jefe de producción	3/1/2025	31/1/2025													
Negociación de compra de nuevas materias primas	Jefe de producción	3/1/2025	31/1/2025													
Control de los gastos de venta	Jefe de Ventas	3/1/2025	31/12/2025													
Implementación de monitorio de indicadores	Gerente Financiero	3/1/2025	30/2/2025													
Análisis de resultado obtenidos	Gerente Financiero	1/12/2025	23/12/2025													

Fuente: Elaboración Propia

Resumen de la Propuesta del Plan Financiero

La propuesta de plan financiero para Industrias Gracia S.A. de C.V. se centra en identificar y aprovechar oportunidades de mejora en la gestión de costos y la optimización de gastos. La primera oportunidad se encuentra en la negociación de materias primas. Bajo la supervisión del Jefe de Producción, se implementará un enfoque estratégico para renegociar términos con proveedores actuales y adquirir nuevas materias primas. Esta acción busca asegurar un suministro constante y eficiente, reduciendo costos y minimizando el impacto de las fluctuaciones en los precios de los insumos.

Otra área de mejora clave es el control de los gastos de venta, liderado por el jefe de Ventas, esta actividad implica una supervisión continua y detallada de las estrategias de marketing y distribución, al optimizar estos gastos, la empresa podrá asegurarse de que cada inversión se traduzca en un incremento proporcional de los ingresos, manteniendo la competitividad y maximizando las ventas.

La implementación de un sistema de monitoreo de indicadores financieros por parte del Gerente Financiero representa una oportunidad significativa para mejorar la gestión de los recursos financieros. Este sistema permitirá un seguimiento en tiempo real de los indicadores clave, facilitando la toma de decisiones informadas y oportunas.

El plan financiero para Industrias Gracia se enfoca en fortalecer la gestión de costos y optimizar los gastos, aprovechando cada oportunidad de mejora para asegurar un crecimiento sostenido y una rentabilidad incrementada. La atención meticulosa a la negociación de materias primas, el control de los gastos de venta, la implementación de un sistema de monitoreo financiero y el análisis de resultados garantizarán una base sólida para enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar las oportunidades futuras.

Apéndice A.

Formulario de Entrevista

La entrevista fue realizada por un estudiante egresado de la Maestría en Administración Financiera de la Universidad de El Salvador, Facultad Multidisciplinaria de Occidente, para optar al grado de Maestra en Finanzas. La entrevista, de carácter académico, tiene como propósito conocer la opinión experta y la experiencia de especialistas en la industria de confección de calzado. Además, se incluyeron entrevistas a empleados y directivos de Industrias Gracia S.A. de C.V. y empresas competidoras. A solicitud de los entrevistados, todas las entrevistas fueron realizadas de manera anónima, garantizando la confidencialidad de la información proporcionada. Esta técnica resultó útil para obtener una perspectiva integral sobre los planes financieros en Industrias Gracia S.A. de C.V. y la industria de calzado.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE ESCUELA
DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

- ¿Cómo describiría su experiencia con la implementación de planes financieros en la empresa?
- ¿Qué impacto cree que han tenido los planes financieros en el rendimiento general de la empresa?
- ¿Ha notado alguna mejora en la toma de decisiones estratégicas gracias a los planes financieros implementados?
- ¿Cómo se comunican los planes financieros a los diferentes niveles de la empresa y cómo percibe la recepción de esta información por parte de los empleados?
- ¿Qué desafíos ha encontrado en la implementación y seguimiento de los planes financieros?
- ¿Cómo calificaría la colaboración entre los diferentes departamentos en el desarrollo y ejecución de los planes financieros?
- ¿Qué tan frecuentemente se revisan y actualizan los planes financieros para reflejar cambios económicos o internos?

Apéndice B.

Encuesta en la empresa



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE ESCUELA
DE POSGRADO MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

1. ¿Mi experiencia con la implementación de planes financieros en la empresa ha sido positiva?

Totalmente en Desacuerdo o	En Desacuerdo o	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
-------------------------------------	-----------------------	---------	---------------	-----------------------------

2. ¿Los planes financieros han tenido un impacto positivo en el rendimiento general de la empresa?

Totalmente en Desacuerdo o	En Desacuerdo o	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
-------------------------------------	-----------------------	---------	---------------	-----------------------------

3. ¿He notado una mejora en la toma de decisiones estratégicas gracias a los planes financieros implementados?

Totalmente en Desacuerdo o	En Desacuerdo o	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
-------------------------------------	-----------------------	---------	---------------	-----------------------------

4. ¿La comunicación de los planes financieros a los diferentes niveles de la empresa es clara y efectiva?

Totalmente en Desacuerdo o	En Desacuerdo o	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
-------------------------------------	-----------------------	---------	---------------	-----------------------------

5. ¿Percibo que los empleados reciben bien la información sobre los planes financieros?

Totalmente en Desacuerdo o	En Desacuerdo o	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
-------------------------------------	-----------------------	---------	---------------	-----------------------------

6. ¿Los desafíos en la implementación y seguimiento de los planes financieros han sido adecuados?

Totalmente en Desacuerdo o	En Desacuerdo o	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
-------------------------------------	-----------------------	---------	---------------	-----------------------------

7. ¿La colaboración entre los diferentes departamentos en el desarrollo y ejecución de los planes financieros es efectiva?

Totalmente en Desacuerdo o	En Desacuerdo o	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
-------------------------------------	-----------------------	---------	---------------	-----------------------------

8. ¿La frecuencia con la que se revisan y actualizan los planes financieros es adecuada para reflejar cambios económicos o internos?

Totalmente en Desacuerdo o	En Desacuerdo o	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
-------------------------------------	-----------------------	---------	---------------	-----------------------------

9. ¿Considero que los planes financieros contribuyen al logro de los objetivos de la empresa?

Totalmente en Desacuerdo o	En Desacuerdo o	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
-------------------------------------	-----------------------	---------	---------------	-----------------------------

10. ¿Estoy satisfecho con la forma en que la empresa maneja la planificación financiera?

Totalmente en Desacuerdo o	En Desacuerdo o	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
-------------------------------------	-----------------------	---------	---------------	-----------------------------

Apéndice C.

Imágenes de la empresa

