

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



**“MODELACIÓN FINANCIERA APLICADA EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE  
EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE REPUESTOS AUTOMOTRICES USADOS DEL  
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**CARLOS MAURICIO ARGUELLO FLAMENCO**  
**RAÚL ANTONIO FUENTES TORRES**

PARA OPTAR AL GRADO DE  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

DICIEMBRE 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



### AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : M.Sc. JUAN ROSA QUINTANILLA  
VICERRECTORA ACADÉMICA : Ph.D. EVELYN BEATRIZ FARFÁN  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
SECRETARIO GENERAL : LIC. PEDRO ROSALÍO ESCOBAR CASTANEDA

### AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANA : LICDA. CELINA AMAYA DE CALDERÓN  
VICEDECANO : M.Sc. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ  
SECRETARIO : LIC. JUAN PABLO MARÍN  
DIRECTOR DE LA MAESTRÍA : M.Sc. JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ  
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ  
TRIBUNAL EXAMINADOR : M.Sc. JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ  
M.Sc. JONNY FRANCISCO MERCADO CARRILLO  
M.Sc. JOSÉ FELIPE MEJÍA HERNÁNDEZ

DICIEMBRE 2024

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, CENTROAMÉRICA

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
INTRODUCCIÓN .....	iii
<b>1 Planteamiento del Problema.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Preguntas de investigación .....	4
1.3 Objetivos de la investigación .....	4
1.4 Hipótesis de la investigación.....	5
<b>2 Marco Teórico .....</b>	<b>6</b>
2.1 Las Pequeñas y medianas empresas. ....	6
2.1.1 Generalidades de las Pequeñas y Medianas Empresas. ....	6
2.1.2 Las Pequeñas y Medianas Empresas en El Salvador .....	7
2.1.3 Dificultades que sufren las Pequeñas y Medianas Empresas.....	8
2.2 La planeación estratégica .....	9
2.2.1 Antecedentes de la planeación estratégica .....	9
2.2.2 Definición de planeación estratégica .....	9
2.2.3 Importancia de la planeación estratégica .....	10
2.2.4 Ventajas y desventajas de la planeación estratégica.....	10
2.2.5 Proceso de planeación estratégica.....	11
2.2.6 Principales estrategias aplicadas .....	12
2.3 Los modelos financieros.....	13
2.3.1 Antecedentes de modelación financiera .....	13
2.3.2 Definición de modelo financiero .....	14
2.3.3 Construcción de un modelo financiero .....	14
2.3.4 Características de los modelos financieros.....	15
2.3.5 Tipos de modelos financieros.....	15
2.4 Aplicaciones de los modelos financieros en la planeación estratégica .....	19
2.4.1 Toma de decisiones que agregan valor .....	19
2.4.2 Flujo de caja para valoración .....	21
2.4.3 Costo de Capital Promedio Ponderado .....	22
2.4.4 Gestión de riesgos .....	23
<b>3 Metodología de la Investigación .....</b>	<b>25</b>
3.1 Tipo de investigación .....	25
3.2 Operacionalización de variables .....	26
3.3 Diseño.....	30
3.4 Población y muestra.....	30
3.4.1 Población .....	30
3.4.2 Muestra.....	30

3.4.3 <i>Unidades de análisis</i> .....	31
3.5 Técnica e instrumento de recolección de datos .....	31
3.5.1 <i>Técnica</i> .....	31
3.5.2 <i>Instrumento</i> .....	31
3.5.3 <i>Procedimiento</i> .....	32
<b>4 Análisis e interpretación de Resultados</b> .....	<b>33</b>
4.1 Análisis de datos .....	33
4.2 Comprobación de hipótesis.....	51
4.3 Caso Práctico .....	54
4.3.1 <i>Reseña histórica</i> .....	54
4.3.2 <i>Elementos de Planeación Estratégica</i> .....	54
4.3.3 <i>Modelación financiera</i> .....	59
4.3.4 <i>Cumplimiento de objetivos</i> .....	84
<b>5 Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>85</b>
5.1 Conclusiones .....	85
5.2 Recomendaciones .....	86
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	<b>87</b>
<b>Anexo A – Modelo de instrumento de encuesta</b> .....	<b>90</b>
<b>Anexo B – Estados Financieros Empresa Repuestos, S.A. de C.V.</b> .....	<b>94</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1 .....	26
Tabla 2 .....	34
Tabla 3 .....	35
Tabla 4 .....	36
Tabla 5 .....	37
Tabla 6 .....	38
Tabla 7 .....	39
Tabla 8 .....	40
Tabla 9 .....	41
Tabla 10 .....	42
Tabla 11 .....	43
Tabla 12 .....	44
Tabla 13 .....	45
Tabla 14 .....	46
Tabla 15 .....	48
Tabla 16 .....	49
Tabla 17 .....	52
Tabla 18 .....	53
Tabla 19 .....	55
Tabla 20 .....	59
Tabla 21 .....	60
Tabla 22 .....	61
Tabla 23 .....	62
Tabla 24 .....	62
Tabla 25 .....	63
Tabla 26 .....	65
Tabla 27 .....	66
Tabla 28 .....	66
Tabla 29 .....	66
Tabla 30 .....	67
Tabla 31 .....	67
Tabla 32 .....	68
Tabla 33 .....	68

<b>Tabla 34</b> .....	<b>69</b>
<b>Tabla 35</b> .....	<b>70</b>
<b>Tabla 36</b> .....	<b>70</b>
<b>Tabla 37</b> .....	<b>70</b>
<b>Tabla 38</b> .....	<b>71</b>
<b>Tabla 39</b> .....	<b>72</b>
<b>Tabla 40</b> .....	<b>73</b>
<b>Tabla 41</b> .....	<b>74</b>
<b>Tabla 42</b> .....	<b>75</b>
<b>Tabla 43</b> .....	<b>76</b>
<b>Tabla 44</b> .....	<b>77</b>
<b>Tabla 45</b> .....	<b>77</b>
<b>Tabla 46</b> .....	<b>78</b>
<b>Tabla 47</b> .....	<b>83</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1 .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 2 .....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 3 .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 4 .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 5 .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 6 .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 7 .....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 8 .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 9 .....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 10 .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 11 .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 12 .....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 13 .....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 14 .....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 15 .....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 16 .....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 17 .....</b>	<b>79</b>
<b>Figura 18 .....</b>	<b>80</b>
<b>Figura 19 .....</b>	<b>81</b>
<b>Figura 20 .....</b>	<b>82</b>

## Tabla de Siglas

<b>Abreviatura / Sigla</b>	<b>Significado</b>
Bu	Beta Desapalancada
CAPEX	Gastos de capital
CAPM	Modelo de valoración de activos financieros
CCE	Ciclo de Conversión del Efectivo
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
CR	Prima de Riesgo País
D	Valor de la empresa
DIGESTYC	Dirección General de Estadísticas y Censos
E	Valor de las Acciones con deuda
EBIT	Ganancias antes de Intereses e Impuestos
EBITDA	Ganancias antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones
EMBI	Indicador de Bonos de Mercados Emergentes
EV	Valor de la Empresa con deuda
FODA	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FLC	Flujo Libre de Caja
IBM	International Business Machines
IVA	Impuesto al Valor Agregado
KD	Costo de Financiamiento de Terceros
KE	Costo de Capital
KU	Costo de Capital Desapalancado
LP	Largo Plazo
MIPYMES	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
M&M	Modigliani & Miller
PYMES	Pequeña y Mediana Empresa
RF	Tasa libre de riesgo
RM	Rendimiento del Mercado
ROE	Rendimiento sobre el Capital
SPSS	Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales
T	Tasa de Impuestos
TIR	Tasa Interna de Retorno
VPN	Valor Presente Neto
WACC	Costo Promedio Ponderado de Capital

Fuente: Elaboración propia

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, agradezco a Dios todo poderoso porque estaba en su voluntad brindarme salud, fortaleza y sabiduría para poder culminar con éxito un logro académico más en mi vida, a mis padres, Luis y Cristy, por su apoyo incondicional a través de los años, su amor y paciencia, por los valores inculcados a mi vida desde la juventud para ser alguien de bien, a mi esposa Tirza, quien ha estado a mi lado en cada momento de este proceso y ha dado ese aliento, soporte y ánimo para poder terminar este objetivo, a mi amigo y compañero de tesis Raúl quien ha sido un apoyo fundamental durante los años de estudio y por hacer más ligera la carga por todo su aporte profesional a este proceso, a la Universidad de El Salvador por todo el aprendizaje adquirido a través de cada maestro que impartió sus enseñanzas que abonan para ser un profesional mejor preparado y a nuestro asesor de este trabajo de investigación por su guía y consejos para la culminación de esta investigación en tiempo y forma.

**Carlos Argüello**

A Dios por permitirme esta oportunidad de retarme y brindarme el entendimiento y la fortaleza para completar este objetivo de estudio, a mis padres que me dieron lo que pudieron y aún más a lo largo de mi formación profesional y por quienes hoy puedo por mí mismo llevar a cabo este proyecto, a Michelle, mi pareja, quien me ha acompañado y apoyado grandemente desde el inicio, y ha visto y alentado mi esfuerzo diario para completar esta meta tan anhelada, finalmente a Carlos mi amigo y compañero, a quien conocí en esta maestría y con quien desde un principio supe que sería con quien completaría este proyecto.

**Raúl Fuentes**

## RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas son entidades conformadas para prestar servicios o producir bienes que cumplan una necesidad determinada que tenga el consumidor, estas tienen una participación importante dentro de la economía de cada país, donde experimentan factores internos y externos que se presentan como retos para su crecimiento a largo plazo, por tal motivo, es necesario que puedan tomar las mejores decisiones que aseguren su crecimiento futuro en este mundo cambiante y globalizado.

La planeación estratégica juega un papel fundamental para el proceso de toma de decisiones de una empresa, ya que propone el proceso a seguir por la entidad para poder plantear su misión, visión, valores, objetivos con el propósito de formular estrategias que se conviertan en planes de acción que lleven a la consecución de los objetivos planteados. Busca identificar de forma continua las oportunidades y retos que enfrenta la empresa con base a información actual para una toma de decisiones informada. La modelación financiera es una herramienta importante en la gestión estratégica de una entidad ya que apoya el proceso de toma de decisiones y la definición de una planificación estratégica más informada.

El entorno económico actual presenta una alta volatilidad e incertidumbre dados los constantes cambios que se presentan, por lo que las empresas buscan maneras para anticiparse a dichos cambios y es acá donde la modelación financiera adquiere una gran importancia para poder analizar, pronosticar y optimizar variables financieras que tienen un fuerte impacto en el desempeño y la sostenibilidad del modelo de negocio de las empresas.

Con el presente trabajo de investigación se pretende determinar de qué manera la planeación estratégica y la modelación financiera agregan valor al proceso de toma de decisiones, al implementarlas como herramientas que consideran la información de la realidad actual de la entidad e incorporan los objetivos definidos y variables financieras para conocer de

manera oportuna los efectos que puedan generar los cambios en las variables críticas identificadas en la situación financiera proyectada de la entidad y de esta manera contar con los insumos para analizar diferentes alternativas, escenarios y estrategias, derivando en una toma de decisiones más informada, mejorando la efectividad del proceso de planeación estratégica y alcanzando como consecuencia los objetivos de la compañía.

## INTRODUCCIÓN

El mercado de repuestos automotrices presenta una alta competencia lo cual genera la necesidad de que las empresas busquen la diferenciación, un medio para ello es la optimización de su proceso de toma de decisiones con la adopción de un enfoque de planeación estratégica que con el apoyo de la modelación financiera permite anticipar escenarios, evaluar los riesgos y tomar decisiones informadas.

En este contexto, las pequeñas y medianas empresas que comercializan repuestos automotrices usados presentan limitaciones en cuanto a la apropiada toma de decisiones, debido a la carencia de una adecuada planificación, implementar una estrategia que combine la planeación estratégica y la modelación financiera no solo para predecir los posibles resultados que se obtendrían, sino también para poder determinar y prescribir las acciones a seguir para lograr los objetivos estratégicos, su poca implementación compromete a las PYMES ante los cambios de su entorno, pues se les dificulta predecir los efectos que pueden generar factores externos y de esta manera tomar decisiones oportunas en el cambiante ambiente de negocios en que operan.

En este trabajo se explica el proceso de planeación estratégica y como aplicar a ella la modelación financiera para prever la manera en que afectarán las decisiones que se tomen.

El primer capítulo contiene el planteamiento del problema de la presente investigación, asociado a la poca implementación de la herramienta de modelación financiera en el proceso de planeación estratégica de pequeñas y medianas empresas como las comercializadoras de repuestos automotrices de San Salvador.

En el segundo capítulo se abordan las definiciones para cada una de las variables y para un mejor entendimiento del tema, se indican las generalidades de las empresas a nivel mundial y luego a nivel nacional, además, se mencionan algunas de las dificultades que sufren

las empresas en el país. Se define la Planeación estratégica, la importancia, las ventajas y desventajas, así como la definición un proceso teórico de planeación estratégica.

Posteriormente se define la modelación financiera, los tipos, características y sus aplicaciones.

En el tercer capítulo se muestra la metodología de la investigación describiendo el enfoque implementado el cual fue el cuantitativo, el alcance definido que incorporaba el descriptivo, así como el diseño de la investigación la cual fue no experimental transeccional de tipo correlacional causal. Es importante mencionar que durante el desarrollo del trabajo surgieron cambios importantes en la delimitación del territorio nacional a través del Decreto 762 Ley Especial para la Reestructuración Municipal, emitido por la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, en donde se mantienen los 14 departamentos, ahora existen 44 municipios y 262 distritos (anteriormente municipios). Los municipios están conformados por más de un distrito, por lo que el campo de estudio inicialmente definido en la metodología de investigación como municipio de San Salvador, pasó a ser Distrito de San Salvador, Municipio de San Salvador Centro.

En el cuarto capítulo se presentan los resultados obtenidos con el procedimiento de la investigación a través de la encuesta realizada a la muestra definida, para concluir sobre las hipótesis de la investigación y se desarrolla una propuesta como un caso práctico indicando la manera en que se debe implementar la herramienta de modelación financiera en el proceso de planeación estratégica de una empresa comercializadora de repuestos automotrices usados.

En el quinto capítulo se desarrollan las conclusiones alcanzadas con la presente investigación sintetizando y haciendo hincapié en lo más relevante y finalmente las recomendaciones basadas en las conclusiones que son sugerencias para siguientes investigaciones que contribuyan al avance del conocimiento del área investigada.

## 1 Planteamiento del Problema

### 1.1 Antecedentes

De acuerdo con CEPAL (2020), las micro, pequeñas y medianas entidades (MIPYMES) son un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina, lo que se manifiesta en varias dimensiones, como su participación en el número total de empresas o la creación de empleo.

Las pequeñas y medianas empresas en El Salvador experimentan diversas situaciones tanto internas como factores externos que repercuten en su crecimiento constante, estas pueden presentar debilidades en el planteamiento de sus objetivos, estrategias y como alcanzarlos, ya sea por falta de conocimiento por parte de las personas que toman las decisiones del negocio o porque son principalmente guiadas por la experiencia empírica de negocio de sus dueños o personal administrativo. Cuando se presentan cambios en el entorno no previstos por las PYMES, estas no tienen definidas las mejores respuestas hacia los riesgos que puedan surgir y el impacto de los mismos puede ser tal que no permita la recuperación en el corto o mediano plazo. Esta falta de preparación puede verse reflejada en un mal manejo de los flujos de caja, falta de cumplimiento de objetivos estratégicos, dando como resultado una precaria posición financiera para la compañía, bajos márgenes de rentabilidad y la poca generación de valor, que significa un bajo crecimiento económico de la compañía y sus propietarios.

De acuerdo con CONAMYPE en El Salvador, la Micro y Pequeña empresa representan el 99% del sector empresarial del país, se estima que genera aproximadamente 700 mil empleos directos y aportan el 35% del producto interno bruto. Según la última encuesta levantada por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) (CONAMYPE, 2018) durante el año 2017 se estima que existían alrededor de 317,795 unidades económicas, el 33.92%, es decir 107,796 entidades, correspondía a emprendimientos, 60.76% que equivale a

193,093, correspondía a microempresas y el 5.32% que equivale a 16,906, eran pequeñas empresas. En dicha encuesta se determinó que el 51.80% (164,618 entidades) son empresas del sector comercio, dentro de esta categoría se encuentran las empresas que se dedican a la comercialización de repuestos automotrices, la cual durante los últimos años han experimentado un crecimiento debido a la alta competencia y al alza en el parque vehicular.

En este sentido, de acuerdo con estadísticas del observatorio nacional de seguridad vial (Fondo para la Atención a las Víctimas de Accidentes de Tránsito, 2023) el parque vehicular vigente en El Salvador asciende a 1,711,430 unidades, de los cuales el 68.28% (1,168,564) corresponde a vehículos y el restante 31.72% (542,866) a motocicletas. A pesar de que el número de vehículos que circula en el país con relación a la extensión territorial es bastante elevado, las estadísticas no muestran señal de disminución de dichos números, observándose al año 2022 una tasa de crecimiento del 8.5% con respecto al número de vehículos reportados durante el año 2021, tendencia que se proyecta se mantenga al alza. Dicha situación representa una oportunidad para las empresas dedicadas a la comercialización de repuestos automotrices a nivel nacional, dado que la demanda de repuestos ya sea nuevos y usados sigue creciendo, provocando la necesidad de contar con planes de acción que permitan a la empresa diferenciarse estratégicamente de la competencia de este mercado.

Lo anterior, se hace aún más necesario, ya que en el mundo actual de negocios los desafíos son cada vez más difíciles para las empresas, en especial para las MYPES y sus responsables de toma de decisiones, esto debido a su frágil estructura respecto a empresas de mayor tamaño y a su cambiante entorno, por lo que se vuelve necesaria una apropiada planeación que incorpore estrategias que den respuesta a las presiones y retos a los que se enfrenta. De acuerdo con Lerma y Bárcena (2012) la planeación es fundamental para el funcionamiento y desenvolvimiento de cualquier empresa, al planear se define la razón de ser de una organización con ello se puede saber donde está y a donde quiere llegar, cuáles son

sus objetivos y metas, los riesgos y las oportunidades previsibles, todo ello con el fin de diseñar y definir alternativas y formas de acción hasta donde sea posible el adecuado desenvolvimiento y la obtención de lo deseado. (p. 3).

Además, de acuerdo con Gutiérrez y Gutiérrez (2019) el proceso de planeación financiera a largo plazo se realiza de manera ocasional buscando definir el rumbo de la empresa. En muchas ocasiones las decisiones comprometen el rumbo del negocio por lo que debe evaluarse de las técnicas cual será la mejor decisión desde un punto de vista financiero (p. 1), esto vuelve necesaria la aplicación de herramientas que permitan estimar las probabilidades de logro de objetivos, surgiendo la modelación financiera como un apoyo en el proceso de planeación estratégica que permite no solo realizar proyecciones financieras precisas, sino que también la identificación de variables de alta sensibilidad respecto a un resultado esperado para la definición de planes de acción que permitan maniobrar y atenuar desviaciones en el logro de los objetivos propuestos.

De acuerdo con lo descrito anteriormente para la presente investigación se define el problema de la siguiente manera:

¿En qué medida la implementación de la planeación estratégica y la modelación financiera agregan valor a la toma de decisiones en las empresas comercializadoras de repuestos automotrices usados del departamento de San Salvador?

## 1.2 Preguntas de investigación

- ¿Cómo la planeación estratégica y la modelación financiera se relacionan en el alcance de objetivos de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices usados de San Salvador?
- ¿De qué manera impacta la planeación estratégica y la modelación financiera en la toma de decisiones de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices usados de San Salvador?
- ¿En qué medida se utiliza la planeación estratégica y la modelación financiera en la toma de decisiones de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices usados de San Salvador?
- ¿Cómo implementar la planeación estratégica y la modelación financiera en la toma de decisiones de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices usados de San Salvador?

## 1.3 Objetivos de la investigación

### Objetivo General:

- Diseñar un proceso de planeación estratégica y la aplicación de un modelo financiero para agregar valor a la toma de decisiones en las empresas comercializadoras de repuestos automotrices usados del departamento de San Salvador.

### Objetivos Específicos:

- Determinar cómo la planeación estratégica y la modelación financiera se relacionan en el alcance de objetivos de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices usados de San Salvador.
- Indagar acerca de la incidencia de la planeación estratégica y la modelación financiera en la toma de decisiones de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices usados de San Salvador.

- Analizar si la planeación estratégica y la modelación financiera son utilizadas para la toma de decisiones de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices usados de San Salvador.
- Plantear un proceso de planeación estratégica y un modelo financiero para la toma de decisiones aplicado a las empresas comercializadoras de repuestos automotrices usados de San Salvador.

#### **1.4 Hipótesis de la investigación**

A continuación, se presenta la hipótesis definida para el desarrollo de la presente investigación:

H0: La aplicación de la planeación estratégica y la modelación financiera permiten agregar valor en la toma de decisiones de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices usados del departamento de San Salvador.

H1: La aplicación de la planeación estratégica y la modelación financiera no permiten agregar valor en la toma de decisiones de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices usados del departamento de San Salvador.

## 2 Marco Teórico

### 2.1 Las Pequeñas y medianas empresas.

#### 2.1.1 Generalidades de las Pequeñas y Medianas Empresas.

De acuerdo con Tello (2014) las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son actores importantes en el desarrollo productivo de los países de América Latina por su contribución a la generación de empleo, su participación en el número total de empresas y, en menor medida, por su peso en el producto interno bruto. Su producción se encuentra principalmente asociada con el mercado interno, por lo tanto, una parte significativa de la población y de la economía necesita de dicha actividad (p. 203). Se puede comprender como una empresa a aquella organización conformada por un grupo de individuos que de manera conjunta trabajan para la consecución de los objetivos trazados buscando que el resultado de los esfuerzos sea un beneficio económico.

Según Cleri (2007) sería normal asumir que las pequeñas entidades constituyen el punto de inicio en la evolución de la especie “empresa”. Esta mentira, surge de relacionar su ciclo de vida al del hombre (nacimiento, infancia, adolescencia, madurez, envejecimiento y muerte). Pero no todas las compañías siguen esa misma trayectoria, sólo coinciden en el punto de partida (nacimiento). La mayoría inclusive aquellas que llegan a permanecer activas por prolongados períodos de tiempo, se mantienen pequeñas, aunque logren hacerse más eficientes con el paso del tiempo. (p. 36 y 37).

Además, de acuerdo con Yancel et. al. (2017) la vida de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) está relacionada con vencer problemas internos para luego afrontar los problemas externos y alcanzar los resultados financieros esperados. Es importante que las PYMES se desenvuelvan en un ambiente de mejora continua, que les posibilite un crecimiento prolongado en el tiempo, con el objetivo de posicionarse y sostenerse en el mercado, con fuentes de financiamiento propicias. Las PYMES cuentan con poca o ninguna especialización

en la administración, normalmente la dirección se encuentra a cargo de una sola persona, la cual cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayor parte de los casos, no están capacitados para llevar a cabo esta función (p. 2-3). Lo antes mencionado repercute en la dirección de la empresa y por lo tanto en el logro de sus objetivos planteados, el crecimiento organizacional y en el beneficio económico que experimenta.

### **2.1.2 Las Pequeñas y Medianas Empresas en El Salvador**

En El Salvador las Pequeñas y Medianas empresas poseen características bien definidas, principalmente dentro del grupo de las pequeñas empresas, siendo estas por lo general empresas de origen familiar creadas buscando un medio de supervivencia de la familia, sin tener en cuenta realmente aspectos técnicos claves dentro de la administración de una empresa como la estructura de capital, costo del capital, costo de la oportunidad, capital de trabajo, que faciliten una gestión más eficiente que tienda a permitir un crecimiento de la misma. Dentro de los patrones definidos que se pueden observar en las empresas salvadoreñas se destaca que son negocios familiares principalmente con una pequeña inversión de capital propio o a través de la utilización de un pequeño crédito, un establecimiento o local estable generalmente distinto al lugar de habitación, posee algún equipo obsoletos como maquinaria y equipo, posee contabilidad semiformal principalmente realizando la presentación de declaraciones tributarias como IVA, Pago a Cuenta y Renta, poseen una pequeña cantidad de personas asalariadas, existe una alta centralización de la toma de decisiones por el propietario de la empresa.

De acuerdo con la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, 2017) la clasificación para cada segmento empresarial define como Emprendimiento a aquellos con personal no remunerado e ingresos brutos anuales de hasta \$5,714.28, la Microempresa a aquella con personal ocupado hasta 10 personas con ingresos brutos anuales desde \$5,714.29 hasta \$121,319.40 y define a la

Pequeña Empresa como aquella unidad económica con personal ocupado de 11 a 50 personas y con ingresos brutos anuales desde \$121,319.41 hasta 1,212,438.43. Según datos de CONAMYPE (2018) existen registradas 317,795 emprendimientos, micro y pequeñas empresas de las cuales el 33.92% (107,796) están catalogadas como Emprendimientos, el 60.76% (193,093) están catalogadas como Microempresas y el restante que 5.32% (16,906) están catalogadas como pequeñas empresas. Las cifras antes mencionadas denotan la realidad del país donde el mayor porcentaje de la masa empresarial este concentrado en el sector MYPE, las cuales son más vulnerables a los diferentes riesgos debido a sus limitantes inherentes a su realidad.

### ***2.1.3 Dificultades que sufren las Pequeñas y Medianas Empresas***

Es importante mencionar que uno de los factores claves que posibilitan el desarrollo de las PYMES, es la preparación de éstas para enfrentar los desafíos que la globalización, los mercados y la competitividad les demandan. Según Alfaro (2023) las PYMES carecen de las herramientas que las grandes empresas poseen, lo que les resta enormemente su capacidad operativa. Debido a las condiciones en que se desarrollan las PYMES, ellas son quienes más requieren de estas herramientas, ya que generalmente cuentan con menos recursos financieros o de capital humano. Algunos de los factores que se consideran no permiten la sobrevivencia de una empresa luego de un año de su creación son los siguientes:

- Desconocimiento de recursos financieros, materiales humanos y técnicos
- Carencia de objetivos
- Carencia de Políticas Económicas
- Carencia de presupuestos a mediano y largo plazo

Por lo antes mencionado, se considera importante la inclusión de la planeación estratégica y la modelación financiera en la dirección empresarial de las micro y pequeñas

empresas que les permita gestionar los posibles riesgos a los que se enfrenten y tener mayores posibilidades de supervivencia y crecimiento de su compañía.

## **2.2 La planeación estratégica**

### ***2.2.1 Antecedentes de la planeación estratégica***

De acuerdo con González y Rodríguez (2019) a través de la historia la planeación ha tenido un papel importante dentro de los procesos administrativos, tanto así que desde generaciones antiguas se puede observar la implementación en los gobiernos de las diferentes culturas ancestrales (pp. 4-5). La mayoría de los libros acerca de planeación estratégica concuerdan que dicho concepto toma fuerza a mediados de la década de 1960, donde las empresas comenzaron a establecer el proceso de planeación estratégica de manera formal dentro de su quehacer administrativo marcando el principio de esta herramienta en el mundo empresarial impulsado por el crecimiento industrial y de alguna forma influenciado también por la época de la segunda guerra mundial.

Durante la década de los ochenta la planeación estratégica experimenta un crecimiento debido a la publicación de libros especializados en el tema que muestran la utilidad de dicha herramienta en el mundo empresarial. De acuerdo con López Salazar (2005) la planeación estratégica inicialmente fue estudiada de manera empírica, esto dio paso a que se pudieran definir características generales que debe contener el proceso de planeación estratégica para posteriormente intentar inferir el impacto que posee la planeación estratégica sobre el desempeño financiero de una empresa y la organización (p. 144).

### ***2.2.2 Definición de planeación estratégica***

Según Chiavenato (2017) la planeación estratégica es el proceso que se encarga de formular y llevar a cabo las estrategias de la entidad con el fin de introducirla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra (p. 27). Es un proceso continuado, que se basa en el

conocimiento más amplio existente del futuro, que se utiliza para tomar decisiones en el presente, las cuales suponen riesgos futuros debido a los resultados esperados.

Es decir que la planeación estratégica es vista como una herramienta para el largo plazo, donde se identifican de manera continua y sistemática las oportunidades y riesgos con base a datos actuales que sirvan como insumos para la toma de decisiones y de esta manera lograr los objetivos establecidos por la entidad.

### ***2.2.3 Importancia de la planeación estratégica***

Es importante reconocer que en la actualidad el mundo ha evolucionado de manera muy rápida y continúa avanzando a pasos agigantados, debido a diferentes factores como la globalización y los avances en la tecnología que permiten que el entorno de los negocios sea cada vez más dinámico, cambiante y competitivo. En general, se piensa que para que una empresa tenga éxito bajo estas condiciones antes mencionadas, es necesario que cuente con planes que definan su estrategia y esto permita posicionarse con ventaja sobre las demás entidades. La planeación estratégica busca comprender tanto la entidad, así como su entorno para poder brindar las herramientas necesarias a la alta gerencia para prever y plantear respuestas a las necesidades futuras, mitigar posibles riesgos y que esto resulte en ventajas competitivas haciendo un uso eficiente de sus recursos y maximizando su valor.

### ***2.2.4 Ventajas y desventajas de la planeación estratégica***

La planeación estratégica es elemental para alcanzar un desempeño más sobresaliente que el de los competidores y que es el punto de inicio para un liderazgo exitoso. Las empresas necesitan planear de manera estratégica como primer paso hacia el éxito y de acuerdo con Rojas y Medina (2011) algunos de los principales beneficios de dicha práctica son:

1. Ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, proyectando lo que podría suceder en el futuro.

2. La función de planeación ayuda a los administradores en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones.
3. Pone en relieve los objetivos de las organizaciones con el punto de partida “La Planeación”; quiere decir que los administradores se ven constantemente forzados a recordar con exactitud lo que su organización está tratando de lograr.

Así mismo, algunas de las desavenencias que se pueden atribuir a la planeación estratégica se encuentran:

1. Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización para realizar un proceso de planeación adecuado.
2. El factor externo que influye de manera cambiante en el proceso de planeación, de manera que los planes deben de ser flexibles y no estructuras rígidas, que sean susceptibles al cambio exógeno que se presente en el entorno de nuestras organizaciones.
3. El tiempo con el que disponen los administradores para verificar que todos los planes se estén ejecutando de la forma más adecuada para el desarrollo y el crecimiento de la empresa en un tiempo determinado.

### ***2.2.5 Proceso de planeación estratégica***

Con respecto al proceso de planeación estratégica Vargas (2009) sugiere que, aunque existen diferentes concepciones y consideraciones acerca de cuál es el proceso ideal, todas deben de cumplir con ciertos pasos fundamentales. Si bien se enlistan las fases de un proceso de planeación, es importante mencionar que no necesariamente significa que sea el único proceso puesto que la planeación estratégica es dinámica y existirán diferentes propuestas para solventar diversas situaciones. A continuación, se presenta la propuesta del modelo de proceso de planeación a seguir:

- Reseña histórica y valores corporativos
- Formulación de Estrategia (misión y visión)
- Identificación de los objetivos y estrategia actuales
- Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas)
- Análisis Interno (Debilidades y Fortalezas)
- Diseño de objetivos y estrategia alternativa
- Implementación de la estrategia
- Control y Evaluación de resultados

### **2.2.6 Principales estrategias aplicadas**

De acuerdo con Münch Galindo (2011) dentro de la planeación estratégica organizacional se pueden clasificar tres niveles: el estratégico, el táctico y el operacional.

- Planeación estratégica: Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa. Es la más extensa y comprende a la entidad completa, este nivel supone una proyección a largo plazo que estará considerando durante varios años, incorpora a la organización como un todo procurando la consecución de los objetivos de nivel organizacional siendo los responsables de la definición de este nivel la alta gerencia de la organización.
- Planeación Táctica: Se refiere a planes más específicos. Es la que comprende a cada uno de los departamentos o áreas de la compañía, este nivel conlleva una proyección a mediano plazo, la cual suele ser anual. Incluye a cada uno de los departamentos con sus recursos específicos, es menos general y más específico que el de la planeación estratégica siendo los principales responsables de la proposición de este nivel los liderazgos intermedios de cada departamento o área.
- Planeación operacional: Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica. Es la que comprende cada tarea o actividad de manera específica.

Este nivel supone una proyección a corto plazo que es inmediata y se preocupa por alcanzar metas, es detallado y analítico siendo los responsables de la definición de este nivel el rango operativo.

## **2.3 Los modelos financieros**

### ***2.3.1 Antecedentes de modelación financiera***

Según Flórez Ríos (2008) la modelación financiera tiene su origen entre los años de 1950 y 1973, pues fue el periodo cuando el conocimiento financiero mostró sus más grandes avances apoyados en teorías y herramientas de otras ciencias como las matemáticas y la economía que permitieron la comprobación empírica del comportamiento de las variables financieras claves tanto corporativas como de mercado, mediante sofisticados modelos de análisis y predicción. Se debe considerar que en los años mencionados posteriores a la segunda guerra mundial se dio un auge en cuanto a la tecnología y la economía permitiendo avances en finanzas como la administración del capital de trabajo y flujos de efectivo, la asignación óptima de recursos, los rendimientos esperados, la presupuestación de capitales y otras teorías financieras importantes

En la actualidad, el uso de la hoja de cálculo es una opción factible para la realización de los modelos financieros, ya que permite el procesamiento de datos de una manera rápida y precisa, su forma intuitiva de operar y lo práctico de su uso ha permitido que gane un amplio espacio como una herramienta básica de trabajo en las áreas contables y financieras de las empresas ya que de manera eficiente se automatizan cálculos que brindan resultados para la toma de decisiones, adicionalmente a las bondades que tiene la hoja de cálculo esta cuenta con complementos que calculan una diversidad de resultados en un corto periodo de tiempo como lo son Crystall Ball y @Risk, logrando de esta manera análisis más profundos y completos entorno a la información financiera.

### **2.3.2 Definición de modelo financiero**

De acuerdo con Otal et. al. (2007) un modelo es una abstracción selectiva de la realidad, que está determinado en función de un objetivo y una serie de restricciones que son expresadas en términos de variables de decisión del problema (p. 3), esto indica que un modelo financiero permite la simulación de una situación para identificar aspectos o condiciones que requieran una mayor atención por parte de los interesados y por ende, darles la importancia y el tratamiento necesario para mejorar su gestión, por lo que con la aplicación adecuada de esta herramienta considerando proyecciones objetivas y datos precisos se logrará anteponerse a circunstancias adversas para afrontarlas o favorables para aprovecharlas.

### **2.3.3 Construcción de un modelo financiero**

Para construir un modelo es necesario comprender la forma elemental de su funcionamiento, Gutiérrez Carmona (2022a) indica que para tener una mejor efectividad en la construcción de un modelo financiero se debe trabajar con una metodología definida y propone un enfoque sistémico que considera como elementos integrantes del modelo a los datos o creación de variables elementales (variables, parámetros, políticas y supuestos), con el procesamiento de los datos de entradas o generación de variables intermedias mediante el establecimiento de relaciones entre las variables de entrada se obtienen las salidas o cálculos de las variables resultado (p. 22), es decir, el enfoque sistémico busca encontrar un resultado, en este caso salida, a través de un proceso de operaciones matemáticas a unas relaciones entre las variables elementales del modelo, en este caso entradas, de manera que al estar enlazado el modelo permitirá visualizar como un elemento influye en los otros. A continuación, se mencionan los pasos necesarios para la construcción de un modelo financiero desde un punto de vista sistémico:

1. Identificar los resultados que se buscan obtener con el modelo, esto es definir el objetivo del modelo, específicamente la necesidad que busca satisfacer.

2. Identificar los elementos que componen la situación identificando las variables del problema.
3. Comprender cómo se relacionan las variables entre sí.
4. Determinar las variables clave.
5. Darle valor a las variables según los estudios que se hayan adelantado.
6. Desarrollar el modelo relacionando matemáticamente las variables a fin de llegar a las variables de resultado.

La implementación adecuada de lo antes descrito permitirá la base para realizar modelos que busquen un resultado acertado en cuanto a predicciones más precisas que permitan la apropiada toma de decisiones.

#### **2.3.4 Características de los modelos financieros**

Gutiérrez Carmona (2022b) menciona 3 características que deben tener los modelos financieros ya que representan de manera simbólica la realidad y son utilizados en la toma de decisiones:

1. Realistas: Deben representar la situación real de la empresa, inicialmente debe mostrar el funcionamiento normal de la situación que representa, después se introducen situaciones excepcionales y las variantes que se pueden representar.
2. Simplificado: debe representar la realidad de la manera más simple posible, sin perder de vista lo más importantes, así como las características de la situación.
3. Práctico: Al ser utilizado en la toma de decisiones debe tener la capacidad de estimar consecuencias de las diferentes decisiones que se puedan seleccionar.

#### **2.3.5 Tipos de modelos financieros**

De acuerdo con Pérez Peña (2019) los modelos de decisión se presentan en dos tipos, modelos determinísticos y modelos estocásticos. Los modelos determinísticos, se construyen a partir de información histórica que se presupone completa y permite resolver problemas en el

interior de la empresa ya que brindan una visibilidad para la mejora de la organización y son relativamente fáciles de construir. Los modelos estocásticos, son más complejos, ya que no se basan en información histórica y requieren la aplicación de herramientas de inferencia estadística, como la probabilidad para su desarrollo, de esta manera logran una medición de forma objetiva del riesgo que podría estar implícito en la consecución de los objetivos, siendo el más utilizado el modelo de simulación, el cual utiliza técnicas algorítmicas que permiten acercarse a la realidad analizada para proyectar a futuro e identificar anomalías con el objeto de corregirlas o aprovecharlas, según sea el caso.

Según Pérez Peña (2019), los modelos financieros surgen con el objetivo de satisfacer la necesidad de reinversión que tienen las empresas y de analizar las nuevas propuestas que tienen los inversionistas, para ello existen dos tipos de variables, las endógenas y las exógenas, ambas tienen afectación en los modelos financieros tanto los estáticos que se construyen a partir de información histórica, como los dinámicos que se caracterizan por las fluctuaciones en el tiempo.

Las variables endógenas o internas como ingresos, costos, gastos, niveles de financiación, niveles de inversión, tasa de descuento del inversionista, rotación de los componentes del capital de trabajo, nivel mínimo de efectivo para operación, tasa de ganancia marginal para definición de precio de producto, entre otras, son variables que se pueden obtener a partir de información histórica y que desde un punto de vista estático permitirían determinar tendencias a futuro.

Las variables exógenas afectan el comportamiento de los flujos de entradas y salidas de efectivo desde movimientos externos a la empresa en el entorno económico en el que opera, siendo variables tanto macroeconómicas como microeconómicas, entre las cuales están las tasas de interés, tasa de inflación, los niveles de ahorro, niveles de inversión de parte de personas locales y extranjeras, tasas de impuesto, tasas de riesgo país, tasa de crecimiento de sector y Producto interno bruto.

### **2.3.5.1 Modelos Financieros Estáticos.**

Son contruidos a partir de información histórica permitiendo analizar tendencias así como el efecto de las decisiones pasadas, en estos modelos no se considera los cambios o fluctuaciones que puedan tener sus variables en el futuro por lo que se desarrollan en un ambiente de certidumbre y su aplicación se realiza con técnicas de evaluación a través del flujo de caja descontado, periodo de recuperación de la inversión y la aplicación criterios de evaluación de inversiones como el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), Gitman y Zutter (2012) establecen la aplicación de dichas técnicas para la elaboración del presupuesto de capital como un medio para satisfacer la necesidad de las empresas de realizar nuevas inversiones partiendo de ideas que deben ser evaluadas (p. 364).

El Período de recuperación indica el tiempo necesario para que la compañía recupere la el monto de la inversión inicial de un proyecto, básicamente se calcula a través de las entradas de efectivo, la aceptación o no de un proyecto se basa en que el periodo de recuperación del proyecto sea menor al periodo de recuperación máximo definido por la administración, esta técnica tiene ventajas como la sencillez de su cálculo, su fácil entendimiento y puede ser usado como medida complementaria de otros análisis, sus desventajas son que el período máximo de recuperación con el que se compara se define de manera subjetiva pues no se basa en descuento de flujos de efectivo.

El método de Valor Presente Neto (VPN) descuenta los flujos de caja incrementales del proyecto al costo de capital y al resultado se le resta la inversión inicial, de ser un resultado positivo se acepta el proyecto, de lo contrario se rechaza, este es el método más desarrollado para toma de decisiones de inversión.

La Tasa Interna de Retorno (TIR), es la tasa que iguala a cero el valor presente neto de una oportunidad de inversión, de ser el resultado una tasa mayor al costo de capital se acepta

el proyecto, de lo contrario se rechaza, tiene ventaja que la gente de negocio piensan en tasas de rendimiento al evaluar inversiones, la desventaja de este método de análisis es que un proyecto puede tener más de una tasa interna de retorno.

### **2.3.5.2 Modelos Financieros Dinámicos.**

Estos a diferencia de los modelos estáticos se desarrollan en un contexto de incertidumbre y tienen por objetivo la disminución del riesgo, estos modelos incorporan las variables endógenas y exógenas mencionadas anteriormente pero adicionalmente consideran variables estadísticas que permiten el análisis de datos obtenidos de manera histórica, es acá donde se aplica la modelación estocástica para medir el impacto que pueda tener cambios en las variables consideradas en los modelos estáticos como las tasas de interés, el crecimiento en ventas, la inflación y otras variables económicas del entorno, siendo el mayormente usado el modelo de simulación, Horne y Wachowicz (2010) exponen que la simulación permite aproximar el valor esperado del valor presente neto, el valor esperado de la tasa interna de retorno o el valor esperado del índice de rentabilidad y la dispersión del valor esperado de una inversión, con esto será posible probar el resultado antes de tomar una decisión, lo cual es de mucha utilidad al evaluar inversiones riesgosas, esta prueba está basada en un modelo de información probabilística (p. 361), la aplicación de este modelo permite a los Gerentes Financieros enlazar los componentes del flujo de efectivo de un proyecto y que al aplicarles probabilidad se obtendrán los posibles resultados con los que se podrá medir el riesgo de la inversión, analizar para darles respuesta y finalmente concluir sobre si se acepta o no la inversión.

## **2.4 Aplicaciones de los modelos financieros en la planeación estratégica**

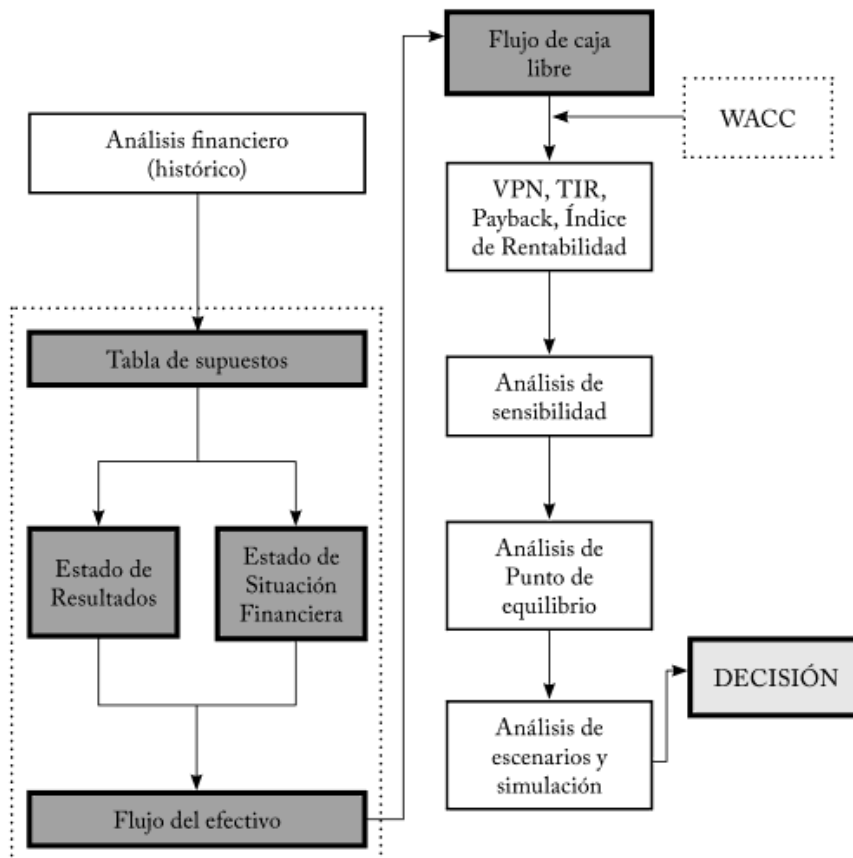
Morales (2014) afirma que la planeación tiene como propósito el establecimiento de objetivos que se pretenden lograr, esto luego de realizar un profundo análisis de la compañía y como ésta interactúa con el entorno donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, esas vías se le denomina estrategias y tácticas (p.2). De acuerdo con Steiner (1998) la planeación trata sobre el porvenir de las decisiones actuales, por lo que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causa y efectos durante el tiempo relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director, pero también observará posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escogerlas se volverán la base para tomar decisiones presentes (p.20), pero es importante poder medir los efectos de las decisiones, para ello surge la planeación financiera, en este sentido, Pascale (2009) plantea que al ser esta de largo plazo es con frecuencia conocida como estratégica pues permite planificar acciones financieras a largo plazo y anticipar el impacto de esas acciones.

### **2.4.1 Toma de decisiones que agregan valor**

González et. al. (2020a) establece que una buena decisión financiera es aquella que sigue un proceso sistemático y organizado de análisis (p.19), las empresas toman de forma constante 3 tipos de decisiones las cuales son: de operación, inversión y de financiación. Independientemente del tipo de decisión que se tome esta requiere un proceso de modelación, esto para saber cómo afectará los estados financieros a futuro y asegurarse de tomar la mejor decisión posible, siendo el proceso más completo la proyección de flujos de caja, el descuento de los mismos con el costo de capital y los análisis de sensibilidad asociados al comportamiento estocástico de los flujos de caja proyectados. En la figura 1 se muestra el proceso sistemático de modelación financiera para tomar una buena decisión que agregue valor a la compañía.

**Figura 1**

*Proceso de modelación financiera para toma de decisiones*



Fuente: *Gerencia Financiera basada en el valor* (p.62), por González et. al. (2020), CESA Editorial

A partir de la información financiera histórica con que cuenta la compañía y su análisis financiero es posible obtener información base para poder determinar la tabla de supuestos o variables como el crecimiento en las ventas, la estructura porcentual del costo de venta y del gasto en función de las ventas, los días de rotación de inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, inversiones de capital que serán las que interaccionarán en el modelo para poder brindar información financiera futura como sería un estado de resultados y un estado de situación financiera proyectados con los que será posible construir un estado de flujo de efectivo que permita analizar la generación de efectivo por tipo de actividad ya sea de operación, inversión o financiamiento. Al tener el flujo de efectivo que se genera según el

modelo es necesario conocer el flujo de efectivo óptimo que la empresa necesita, esto con el objetivo de determinar excedentes o déficit y tomar decisiones como realizar inversiones temporales o incurrir en deuda de corto plazo, según sea el resultado a fin de completar el modelo de proyección.

Las decisiones anteriormente mencionadas generarán intereses, ya sea a favor (si se realiza inversión temporal) o en contra (si se incurre en deuda) afectando el estado de resultados y el flujo de efectivo proyectados, esto obliga a hacer cálculos hasta lograr el nivel de efectivo deseado. En caso de determinar excedentes de efectivo teniendo claro el nivel de efectivo óptimo es posible también decidir pagar la deuda de manera temprana, aumentar inversiones de capital incluso aumentar el dividendo.

#### **2.4.2 Flujo de caja para valoración**

Según González et. al. (2020b) al contar con la proyección de estados financieros se vuelve pertinente para el proceso de toma de decisiones financieras calcular el flujo de caja para valoración que está compuesto por el flujo de caja libre, flujo de caja de financiación, flujo de caja no operativo y el flujo de caja del accionista. A través del flujo de caja libre es posible determinar cuánta caja está generando la empresa a través de los activos operativos netos (capital de trabajo neto y activo fijo) y que finalmente corresponde a aquellos que han financiado la empresa, los tenedores de deuda y los propietarios o accionistas, el flujo de caja de financiación está conformado por la variación de la deuda y los intereses netos de impuesto, pues considera el escudo fiscal, puede existir el caso que la empresa cuente con ingresos y gastos no operativos volviéndose necesario incorporarlos para determinar el flujo de caja del accionista y finalmente agregar el efecto de aportes y dividendos para obtener el movimiento de caja del periodo (pp.83-84).

Con lo desarrollado a este momento es posible determinar los flujos de efectivo futuros incrementales de la empresa mediante el flujo de caja libre los cuales son importantes para

determinar el valor de la empresa, a través de métodos de flujo de efectivo descontado que son la tasa interna de retorno que se compara con la tasa de rendimiento requerida y el valor presente neto que se determina descontando los flujos con la tasa de rendimiento requerida, estos métodos se desarrollaron anteriormente en el apartado anterior 2.3.5.1 Modelos Financieros Estáticos.

### **2.4.3 Costo de Capital Promedio Ponderado**

Como se mencionó anteriormente los métodos de flujo de efectivo descontado incorporan la tasa de rendimiento requerida para efectos de la toma de decisiones, de acuerdo con Cabrejos (2003) el costo de capital es la tasa mínima de rentabilidad que las inversiones de una empresa deben proveer para mantener por lo menos igual el valor de las acciones de la organización. (p. 167), por lo que se esperaría que un proyecto para ser aceptado deba generar una rentabilidad igual o superior a esta tasa. Debido a que las empresas obtienen financiamiento a largo plazo de diferentes fuentes estas tienen un distinto costo, por ejemplo el costo de la deuda, a diferencia del costo de las acciones, incorpora la variante del escudo fiscal ya que los intereses que una empresa paga son deducibles de impuesto, provocando que sea necesario la determinación de un Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC por sus siglas en inglés) que indique el costo futuro promedio ponderado esperado de los fondos a largo plazo; se calcula ponderando el costo de cada tipo específico de capital de acuerdo con su proporción en la estructura de capital de la compañía.

Una vez establecido el flujo libre de caja y el WACC se puede determinar el valor de un activo a través del valor presente neto, si este es positivo, se puede afirmar que de hacer la inversión en el activo se toma una buena decisión, adicionalmente, es posible incorporar en el análisis el método de tasa interna de retorno y el periodo de recuperación de la inversión.

#### **2.4.4 Gestión de riesgos**

Utilizando información financiera proyectada a través de la modelación es posible determinar el valor presente neto que pueda medir el impacto de una decisión tomada en el presente, en un mundo ideal donde se tiene certeza de los supuestos utilizados para la proyección este proceso sería suficiente para respaldar la base de una decisión, sin embargo, en la realidad las variables pueden estar muy alejadas en relación a los datos que se han supuesto en el modelo, para poder tomar una decisión es necesario conocer los efectos que pueda tener las desviaciones a esos estimados, para dar respuesta a esta problemática surge el proceso de análisis de riesgo.

El proceso de análisis de riesgo según González et. al. (2020) comienza con el análisis de sensibilidad para identificar las variables más importantes, posteriormente se aplica el análisis de punto de equilibrio donde a las variables relevantes se les asigna un rango hasta que el valor presente neto (VPN) sea cero, luego se define un análisis de escenarios cambiando más de una variable y se evalúa el efecto de esas variaciones en la decisión que se está tomando, finalmente, con el uso de programas especializados se hacen simulaciones Montecarlo mediante distribuciones de probabilidad para crear una buena cantidad de escenarios aleatorios que con su análisis se podrá determinar la probabilidad de éxito de una decisión.

**Análisis de sensibilidad:** se realiza estableciendo pequeños movimientos en variables de la tabla de supuestos analizando el impacto que tenga en el resultado del modelo, ejemplo VPN.

**Análisis de punto de equilibrio:** determina el valor mínimo de una variable del modelo y es donde el VPN se vuelve cero, esto permite determinar el margen de error de la estimación de la variable, entre mayor sea el rango entre el valor mínimo y el esperado de la variable menos riesgo hay de equivocarse.

**Análisis de escenarios:** en este análisis es posible modificar más de una variable y normalmente se aplica un escenario favorable y un escenario desfavorable que puede ser aplicado a variables del modelo asociadas a resultados, lo cual permitiría definir el potencial de valor que tiene la empresa y ser la base para definir objetivos y planes a corto y largo plazo que incluya esquemas de compensación a las gerencias directamente asociados a las variables importantes, o permitir análisis de eficiencias en el capital de trabajo de la compañía. Este análisis tiene el problema que puede haber una infinidad de situaciones.

**Análisis de simulación:** este análisis dando respuesta al problema del análisis de escenarios permite la aplicación de simulaciones como la Montecarlo donde las variables críticas asumen distintos valores de acuerdo a su distribución de probabilidad. Para su aplicación es necesaria la construcción de un modelo financiero determinístico al que a través de software comerciales como lo puede ser Crystal Ball o @Risk, que son complementos de Microsoft Excel, se le asignará una distribución de probabilidad a las variables de entrada más importantes y posterior se define una celda objetivo que sería el VPN, estos software permiten definir cantidades altas de iteraciones que manualmente sería impráctico ejecutarlas, al obtener la distribución del VPN sería posible determinar el porcentaje de probabilidad de éxito de una decisión es decir de que el VPN sea superior a 0. Adicionalmente este análisis permite determina un mapa de riesgo donde se determinen las variables críticas y se establezcan controles apropiados para su gestión y se reduzca su variabilidad.

### 3 Metodología de la Investigación

#### 3.1 Tipo de investigación

El enfoque que tuvo la investigación fue cuantitativo. De acuerdo, con Hernández Sampieri (2014) es un método secuencial y probatorio. Es secuencial pues cada etapa precede a la siguiente, presentando un orden riguroso, partiendo de la idea que al delimitarla derivan los objetivos y preguntas de investigación, se construyó un marco teórico y de las preguntas definidas se determinaron hipótesis y variables. Probatorio debido a que fue necesario obtener la información con fines de probar hipótesis, para ello se aplicó la técnica de recolección para una medición numérica y el análisis estadístico para identificar y definir pautas de comportamiento y obtener o formar una conclusión u opinión respecto a las variables analizadas que den respuesta a las hipótesis planteadas (p. 4).

Para llevar a cabo la investigación se define un alcance descriptivo porque se describirán las variables de estudio a través de su definición, así mismo se denotará el contexto al que estas son aplicadas y la manera en que se realiza, se indicarán sus atributos, en qué consiste cada una de las variables, las ventajas y desventajas que estas puedan presentar y las principales debilidades, Hernández Sampieri (2014) menciona que un alcance descriptivo pretende recoger información de forma independiente sobre las variables referidas sin tener como propósito indicar como estas se relacionan (p. 92).

### 3.2 Operacionalización de variables

Según Hernández Sampieri (2024), para desarrollar el cuestionario destinado a la encuesta, es esencial traducir las variables de estudio en indicadores verificables y medibles (p. 211). Esto proporcionará la base necesaria para formular las preguntas requeridas en la investigación, a continuación, se presenta la operativización de variables objeto del estudio:

**Tabla 1**

*Operacionalización de variables Planeación Estratégica y Modelación Financiera*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items
Planeación estratégica	Intención estratégica	Conocimiento organizacional que incorpora misión, visión, filosofía organizacional (valores, cultura organizacional), grupos de interés, propuestas de valor y objetivos estratégicos	<p>¿La compañía cuenta con alguno de los siguientes elementos empresariales? (seleccione todas las respuestas que apliquen)</p> <p>a) Misión b) Visión c) Valores empresariales d) Objetivos estratégicos</p> <p>¿La empresa posee un plan de negocio?</p> <p>a) Si b) No</p> <p>¿Quién es el responsable de la determinación de los objetivos y estrategia de negocio?</p> <p>a) El propietario b) Gerente General c) Gerencia financiera</p>
	Factores externos a la organización	Busca analizar las diferentes dimensiones del entorno que influyen en la organización de manera general, adicionalmente, estudia las dimensiones	<p>¿Qué factores considera para la toma de decisiones de negocio? (seleccione todas las respuestas que apliquen).</p> <p>a) La competencia b) Proveedores c) Economía d) Desempeño de la empresa</p>

		sectoriales y competitivas del ambiente externo que influye en las empresas.	e) Políticos y legales f) Tendencias de mercado g) Flujo de caja h) Acceso a financiamiento i) Experiencias del pasado
	<b>Factores internos de la organización</b>	Busca diagnosticar la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a fin de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa.	¿Con qué frecuencia actualiza el plan de negocio? a) Anual b) Cada 3 años c) Cada 5 años d) No se actualiza
<b>Modelación Financiera</b>	<b>Análisis financiero basado en la historia</b>	Análisis financiero realizado basado en información y resultados históricos con fines de mejora de procesos	¿Quién tiene la responsabilidad de realizar la administración financiera? a) El propietario b) Contador General c) Gerente financiero
			¿Con qué frecuencia prepara estados financieros? a) Mensual b) Trimestral c) Anual
			¿Con qué frecuencia realiza análisis de información financiera en su empresa? a) Trimestral b) Semestral c) Anual d) No realiza
	<b>Análisis financiero basado en proyecciones</b>	Análisis financiero realizado basado en información y resultados históricos para la realización de proyecciones	¿Cuál es la base para la determinación de su presupuesto anual? a) Información histórica y la experiencia obtenida en el negocio b) Análisis de variables internas como externas para determinación de

<p><b>aplicando modelación</b></p>		<p>proyecciones c) Literal a) y b) d) No se realiza presupuesto</p>
		<p>¿Con qué frecuencia se realiza el seguimiento a la ejecución del presupuesto anual? a) Mensual b) Trimestral c) Semestral d) Anual e) No se realiza seguimiento</p>
		<p>¿Qué control aplica para el seguimiento de la ejecución presupuestaria? a) Comparación entre presupuesto definido y su ejecución. b) Comparación de lo contabilizado con el mismo periodo en el año anterior. c) Revisión de tendencias anuales. d) No existen controles sobre ejecución presupuestaria.</p>
		<p>¿Qué fuentes de financiamiento utiliza para su negocio? (Puede seleccionar todas las que apliquen) a) Capital propio b) Sistema Financiero c) Terceros (privados)</p>

**Análisis financiero proyectado aplicando gestión de riesgo**

Análisis financiero basado en proyecciones que incorpora cambios en variables con fines de identificar variables clave y definir acciones oportunas para la obtención de los resultados definidos

¿Utiliza alguno de los siguientes elementos en la proyección de sus estados financieros? (puede seleccionar todas las que apliquen):

- a) Tasa de crecimiento en ventas
- b) Producto interno bruto del país
- c) Tasa de inflación
- d) Análisis de sensibilidad de la industria
- e) Variación del capital de trabajo
- f) Partidas no monetarias (depreciaciones y amortizaciones)
- g) Inversión en bienes de capital (CAPEX)
- h) Tasa de interés
- i) Impuesto
- j) No realiza proyección de estados financieros

¿La compañía utiliza alguna de las siguientes técnicas en su proceso de planeación financiera?

Técnicas	Nunca	Poco frecuente	Regularmente	Muy frecuente
Flujos de caja				
Análisis de sensibilidad				
Análisis de escenarios				
Modelación con enfoque determinístico				
Modelación con enfoque estocástico				

¿Con que frecuencia utiliza las siguientes herramientas para análisis de resultados del negocio y toma de decisiones?

Herramientas	Nunca	Poco frecuente	Regularmente	Muy frecuente
Tasa interna de retorno (TIR)				
Valor actual neto (VAN)				
Periodo de recuperación de la inversión				
Valor neto actual (VAN) anualizado				
EBITDA				
EBIT				

### **3.3 Diseño**

El diseño de la investigación fue del tipo no experimental ya que sus variables independientes, que son la planeación estratégica y la modelación financiera, no fueron manipuladas para ver cómo afectan a la variable dependiente, toma de decisiones estratégicas, más bien se observó en un contexto natural cómo su aplicación impacta en el proceso de toma de decisiones (Hernández Sampieri, 2014, 152), aplicándose específicamente el diseño transeccional o transversal ya que los datos se recolectaron en un momento en el tiempo y fue del tipo correlacional causal debido a que se midió cómo ambas variables independientes impactan en la toma de decisiones estratégicas como una relación de causa efecto (Hernández Sampieri, 2014, 157 y 158).

### **3.4 Población y muestra**

#### **3.4.1 Población**

De acuerdo con Hernández Sampieri (2014) una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (p. 174). Para efectos de la investigación se considera una población finita, tomando en cuenta los siguientes criterios: empresas que se dediquen a la comercialización de repuestos automotrices usados, que se encuentren ubicadas en el municipio de San Salvador Centro, distrito de San Salvador, que sean catalogadas como pequeña y mediana empresa y que formen parte de la Asociación de importadores salvadoreños de repuestos. La población a considerar que cumple con dichos criterios para este estudio es de 19 empresas.

#### **3.4.2 Muestra**

Conforme a lo que establece Hernández Sampieri (2014) la muestra es en esencia un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población (p. 175). Considerando que la población que se contempla para este

estudio es reducida con un número de 19 entidades, se evaluó la población completa, por lo que no se realizó cálculo de muestra.

### **3.4.3 Unidades de análisis**

Con respecto a la Unidad de Análisis según Hernández Sampieri (2014) hace referencia a los elementos u objetos de estudio que serán medidos, los cuales serán la principal fuente de obtención de la información necesaria a través del instrumento de medición (p.172).

Para el presente estudio las unidades de análisis identificadas fueron los propietarios de negocio, gerentes generales o el personal que cumpla con las funciones de toma de decisiones de la empresa.

## **3.5 Técnica e instrumento de recolección de datos**

### **3.5.1 Técnica**

La técnica definida para la recolección de datos fue la encuesta, la cual de acuerdo con Hernández Sampieri (2014) en su centro de recursos en línea capítulo 6, se considera como una técnica cuantitativa para recabar, mediante preguntas, datos de un grupo seleccionado de personas, alineada con el alcance correlacional causal ha buscado caracterizar la relación entre las variables sujetas a estudio (p. 1).

### **3.5.2 Instrumento**

El instrumento utilizado para llevar a cabo la encuesta fue el cuestionario el cual según Hernández Sampieri (2014) es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se desean medir, siendo todas preguntas cerradas enfocadas en obtener los datos requeridos para la investigación a partir de la muestra seleccionada (p. 217).

### **3.5.3 Procedimiento**

El procedimiento para la recolección de datos inició identificando con precisión las unidades de análisis para la presente investigación quienes fueron los usuarios de la encuesta, posteriormente se brindó el cuestionario de manera autoadministrada haciéndolo llegar a los contactos de correo electrónico obtenidos de cada uno de los usuarios de la encuesta con un link de la herramienta de Google llamada "Forms" en donde cada usuario agregó sus datos personales como nombre, empresa para la que labora y cargo, al tener la totalidad de encuestas respondidas se procedió con la tabulación de la información mediante el vaciado de los datos en una hoja de cálculo de Excel para aplicar software de análisis estadístico SPSS, se generó las tablas de resultado y gráficos, a fin de obtener una mejor visibilidad de la información de la encuesta y lograr su análisis e interpretación.

## **4 Análisis e interpretación de Resultados**

El presente capítulo muestra los resultados del proceso descrito en el capítulo anterior, la información para el análisis se obtuvo por medio de la utilización de la técnica de encuesta con la cual se llevó a cabo la recolección de los datos con el fin de dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas.

El instrumento utilizado para este proceso fue el cuestionario el cual estaba dirigido específicamente a las micro, pequeñas y medianas entidades comercializadoras de repuestos automotrices usados del departamento de San Salvador, específicamente a las delimitadas en el capítulo 3 que forman parte de la Asociación de importadores salvadoreños de repuestos cuales fueron un total de 19.

### **4.1 Análisis de datos**

El cuestionario se dividió en dos partes, una de generalidades y la otra de preguntas específicas cerradas relacionadas a las temáticas de administración financiera y planeación estratégica. Es importante mencionar que en el cuestionario se estructuraron algunas preguntas que permitían varias opciones de respuesta, por lo que la frecuencia absoluta y relativa no siempre coincide con el número de entidades encuestadas, situación que debe de ser tomada en cuenta al momento de realizar el respectivo análisis de los datos debido a la posibilidad de contestar desde una de las respuestas hasta seleccionarlas todas. La información obtenida del instrumento fue tabulada con la ayuda del software SPSS de IBM que sirvió para el análisis e interpretación de los datos.

A continuación, se muestra el resultado del cuestionario detallando cada una de las 15 preguntas con el respectivo análisis de los datos:

Pregunta 1: ¿Quién es el responsable de la determinación de los objetivos y estrategia de negocio?

**Tabla 2**

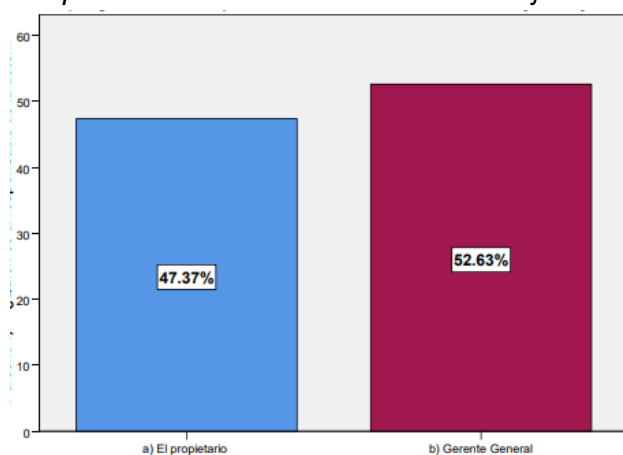
*Responsable de determinación de objetivos y estrategia*

	N	%
a) El propietario	9	47.4%
b) Gerente General	10	52.6%

Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

**Figura 2**

*Responsable de la administración de objetivos y estrategias de negocio*



Fuente: Elaboración propia (Uso del programa SPSS)

Según los resultados se observa que la responsabilidad que existe de la administración de objetivos y estrategia de negocio recae en el gerente general con un 52.63%. Generalmente las prácticas de gobierno corporativo, la asamblea general de accionistas o el administrador único son los encargados de indicar la misión y visión de la compañía, mientras que la junta directiva o gerente general se encargan de la estrategia para alcanzar la misión y visión propuesta por el organismo más alto de dirección.

Pregunta 2: ¿Quién tiene la responsabilidad de realizar la administración financiera?

**Tabla 3**

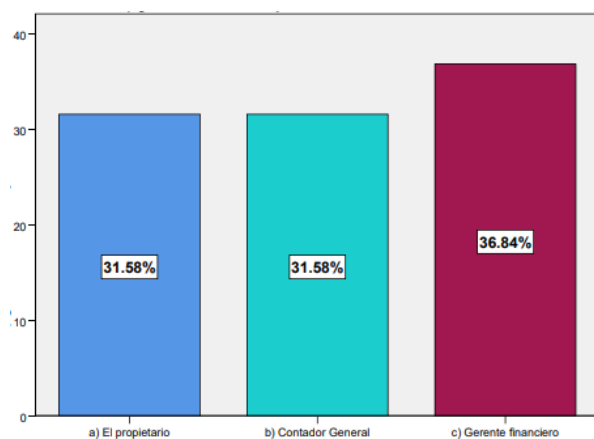
*Responsabilidad administración financiera*

	N	%
a) El propietario	6	31.6%
b) Contador General	6	31.6%
c) Gerente financiero	7	36.8%

Fuente: Elaboración propia (Uso del programa SPSS)

**Figura 3**

*Responsable de la administración financiera*



Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

Los datos indican que el Gerente Financiero es en quien recae mayormente la responsabilidad de la administración financiera, con un 36.84%. Le siguen, con 31.58% cada uno, el propietario y contador general. Esto se debe a que por tratarse de entidades pequeñas carecen de una estructura lo suficientemente sólida que permita la segregación de funciones y la contratación de personal especializado en el área financiera; además, muchas de estas empresas son familiares, lo que implica que el propietario ejerce un gran control sobre las decisiones diarias del negocio. En caso de que el dueño no se sienta capacitado, se considera

que el contador, por su relación con la contabilidad, está preparado para asumir esas decisiones.

Pregunta 3: ¿Qué factores considera para la toma de decisiones de negocio?

**Tabla 4**

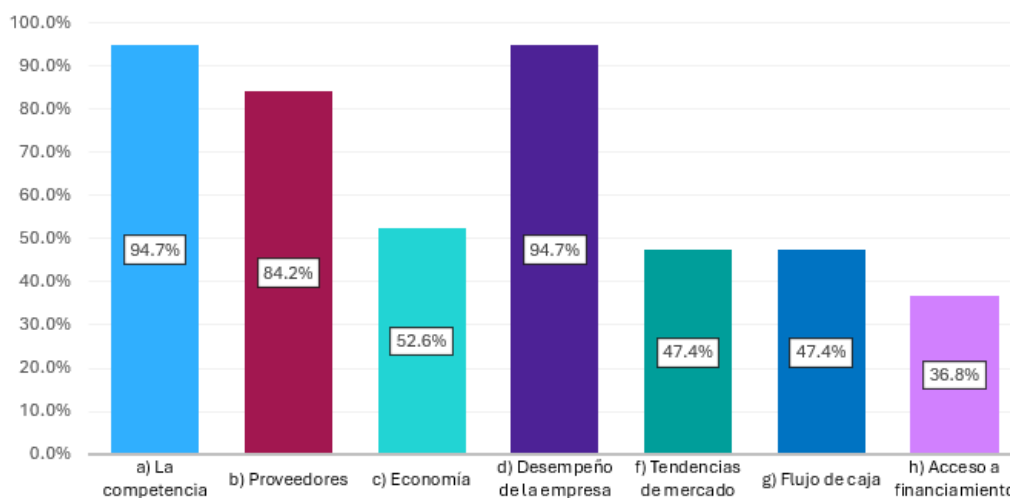
*Factores para la toma de decisiones*

		Responses N	Percent of Cases
Pregunta_3 <sup>a</sup>	a) La competencia	18	94.7%
	b) Proveedores	16	84.2%
	c) Economía	10	52.6%
	d) Desempeño de la empresa	18	94.7%
	f) Tendencias del mercado	9	47.4%
	g) Flujo de caja	9	47.4%
	h) Acceso a financiamiento	7	36.8%

Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

**Figura 4**

*Factores para la toma de decisiones*



Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

Los resultados señalan que los dos factores de decisión mayormente considerados por parte de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices son la competencia y el

desempeño de la empresa ambos con un 94.7%, es decir 18 de 19 encuestados, seguido de los proveedores con un 84.2%, 16 de 19, siendo estos factores clave que influyen en los resultados del negocio. Se observa que la mayoría considera en menor medida factores externos para las decisiones del negocio como la economía, las tendencias del mercado y acceso a financiamiento.

Pregunta 4: ¿La compañía cuenta con alguno de los siguientes elementos empresariales?

**Tabla 5**

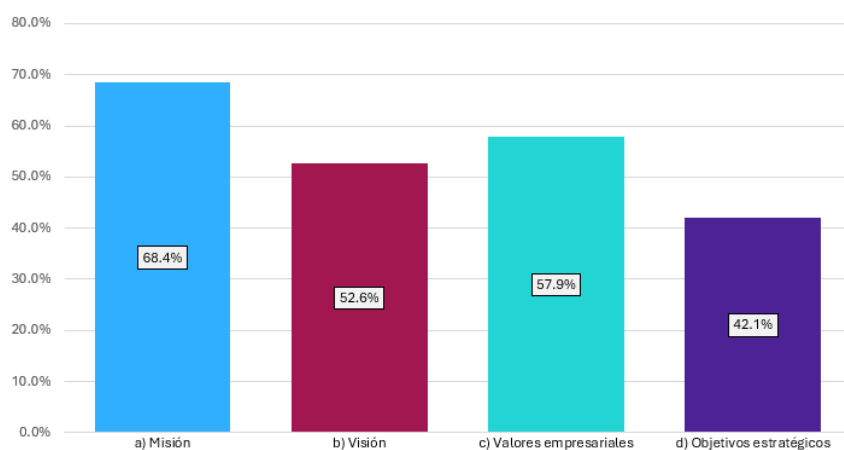
*Empresas que cuenta con algún o algunos elementos empresariales*

Pregunta_4 <sup>a</sup>		Responses	Percent of
		N	Cases
Pregunta_4 <sup>a</sup>	a) Misión	13	68.4%
	b) Visión	10	52.6%
	c) Valores empresariales	11	57.9%
	d) Objetivos estratégicos	8	42.1%

Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

**Figura 5**

*Empresas que cuenta con algún o algunos elementos empresariales*



Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

Según las respuestas obtenidas, se determinó que a menos el 68.4% de las entidades encuestadas, es decir 13 de 19, cuentan con una misión definida para el negocio, seguido de

los valores empresariales con un 57.9% que equivale a 11 de 19, como tercera posición se encuentra la visión de la empresa con un 52.6% que representa a 10 de 19 y finalmente con un 42.1% los objetivos estratégicos, denotando la importancia de la determinación de la misión para tener clara la razón de la existencia de la compañía, seguido de los valores empresariales que son los que se tratan de transmitir al cliente.

Pregunta 5: ¿La empresa posee un plan de negocio?

**Tabla 6**

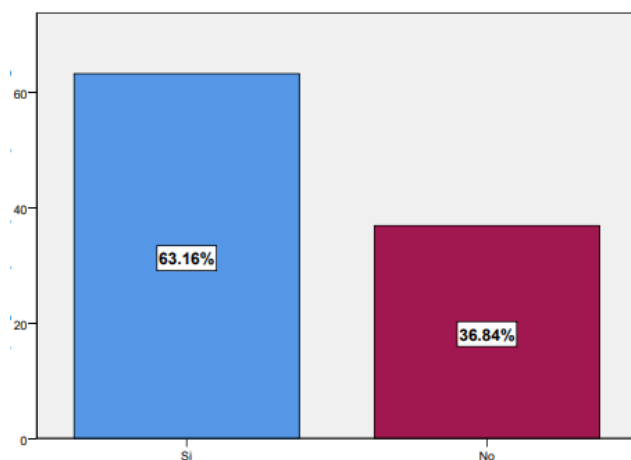
*Posee plan de negocio*

	N	%
Si	12	63.2%
No	7	36.8%

Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

**Figura 6**

*Posee plan de negocio*



Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

Según los datos mostrados en la figura 6, el 63.2% equivalente a 12 de 19 declararon poseer un plan de negocios, lo cual es importante debido a que están intentando tener una idea de negocio más ordenada que permita ser medida y ajustada mediante la toma de decisiones

con base a los resultados. El restante 36.84% que equivale a 7 de 19 declaró no contar con uno, siendo estas las entidades más pequeñas del sector y que su administración está más centralizada en el propietario quien tiene la decisión final de todas las áreas del negocio.

Pregunta 6: ¿Con qué frecuencia actualiza el plan de negocio?

**Tabla 7**

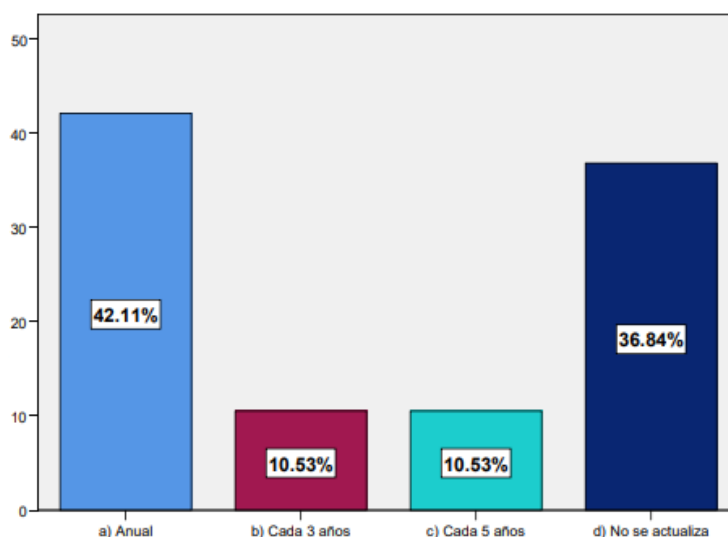
*Frecuencia de actualización de plan de negocio*

	N	%
a) Anual	8	42.1%
b) Cada 3 años	2	10.5%
c) Cada 5 años	2	10.5%
d) No se actualiza	7	36.8%

Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

**Figura 7**

*Frecuencia de actualización de plan de negocio*



Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

Los datos indican que el 42.1%, es decir, 8 de las 19 encuestados actualizan su plan de negocios al menos una vez al año, mientras que el 10.53% (2 de 19) lo realiza cada 3 años y el mismo porcentaje cada 5 años, finalmente un 36.84% no realiza una actualización de su

planeación estratégica. La mayoría de las entidades encuestadas consideran que es importante una actualización constante de su plan de negocios lo cual puede ser beneficioso teniendo en cuenta la dinámica de la economía y los constantes cambios a los cuales se encuentran sometidas todas las empresas salvadoreñas.

Pregunta 7: ¿Con qué frecuencia prepara estados financieros?

**Tabla 8**

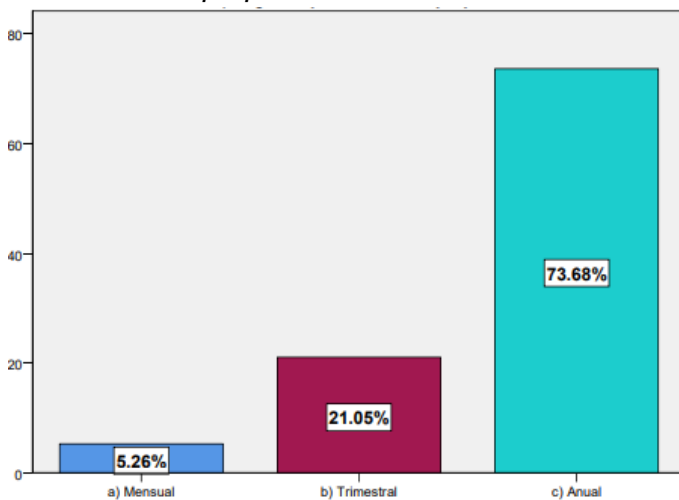
*Frecuencia preparación de Estados Financieros*

	N	%
a) Mensual	1	5.3%
b) Trimestral	4	21.1%
c) Anual	14	73.7%

Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

**Figura 8**

*Frecuencia de preparación estados financieros*



Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

De acuerdo con los datos un 73.7%, lo cual representa 14 de la 19 encuestados, prepara sus estados financieros de forma anual, mientras que el 21.1%, 4 de la 19, lo realizan

de manera trimestral y 5.26%, es decir 1 de 19, de manera mensual. La elaboración de los estados financieros de manera anual les permite no solamente el cumplimiento de la normativa tributaria, por exigencia, sino que les brinda la oportunidad de poder analizar y valorar el desempeño e indicadores financieros, que puedan brindar un diagnóstico del comportamiento de la empresa en dicho período de tiempo y que pueda ser de provecho al compararlo de manera histórica, brindando un marco de referencia para las decisiones de los negocios.

Pregunta 8: ¿Con qué frecuencia realiza análisis de información financiera en su empresa?

**Tabla 9**

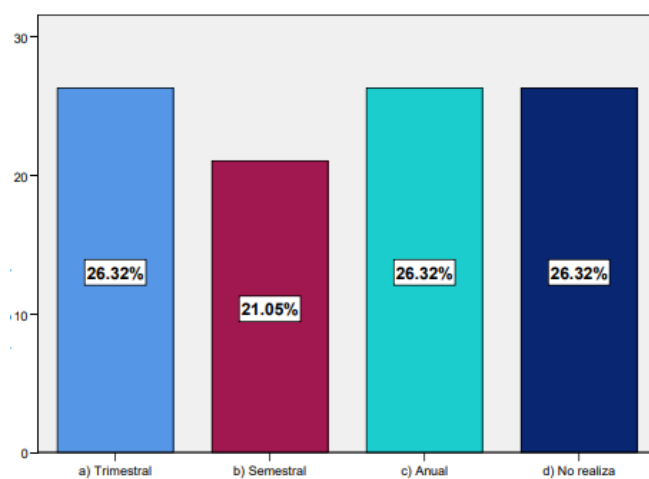
*Frecuencia de Análisis de información financiera*

	N	%
a) Trimestral	5	26.3%
b) Semestral	4	21.1%
c) Anual	5	26.3%
d) No realiza	5	26.3%

Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

**Figura 9**

*Frecuencia de análisis de información financiera*



Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

Según los resultados se observa que 26.32%, es decir 5 de 19, declararon que realizan un análisis de la información financiera de manera trimestral, mientras que el 26.3% lo realiza de manera anual y otro 26.3% no realiza ningún tipo de análisis de la información financiera. Por último 4 de las 19 empresas realizan un análisis de la información de manera semestral, que equivale a 21.1%.

Pregunta 9: ¿Cuál es la base para la determinación de su presupuesto anual?

**Tabla 10**

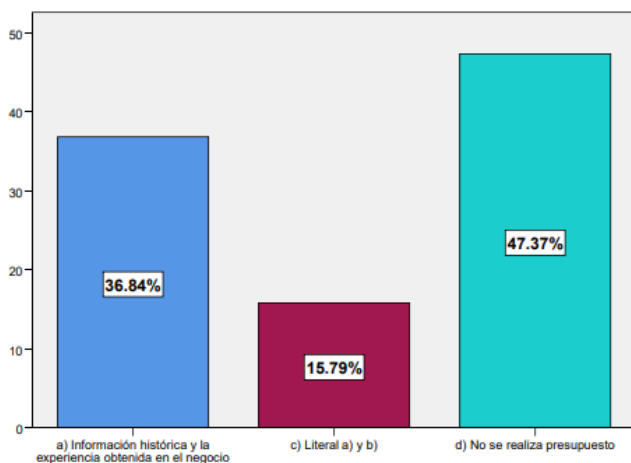
Base determinación presupuesto

	N	%
a) Información histórica y la experiencia obtenida en el negocio	7	36.8%
c) Literal a) y b)	3	15.8%
d) No se realiza presupuesto	9	47.4%

Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

**Figura 10**

*Determinación de presupuesto anual*



Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

Según los datos el 47.4%, 9 de 19 encuestados, mencionó que no realiza ningún presupuesto en la gestión de su negocio, mientras que un 36.8%, 7 de 19, indicó que la base

para la determinación de un presupuesto anual se relaciona a la información histórica y la experiencia obtenida en el negocio, solo un 15.79%, 3 de 19, indicó que aplica información financiera histórica, experiencia de negocio obtenida y análisis de variables tanto internas como externas para sus proyecciones. Esto puede estar asociado a que los negocios fueron originados de manera informal y que por diferentes factores han tenido que ir pasando poco a poco a la formalidad, existiendo oportunidades de mejora dentro de la administración financiera del negocio que le permita una mejor toma de decisiones.

Pregunta 10: ¿Con qué frecuencia se realiza el seguimiento a la ejecución del presupuesto anual?

**Tabla 11**

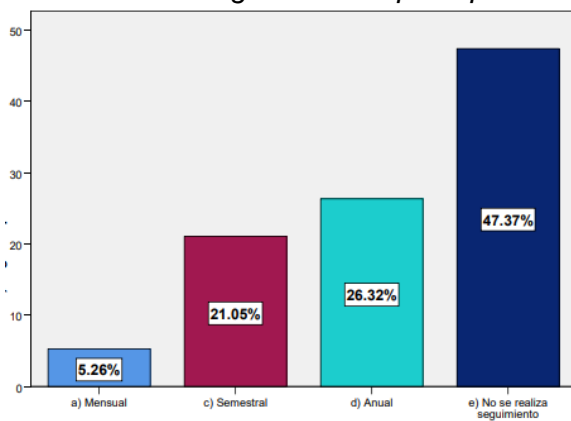
*Frecuencia de seguimiento al presupuesto anual*

	N	%
a) Mensual	1	5.3%
c) Semestral	4	21.1%
d) Anual	5	26.3%
e) No se realiza seguimiento	9	47.4%

Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

**Figura 11**

*Frecuencia de seguimiento al presupuesto anual*



Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

De acuerdo con los datos obtenidos se observa que el 47.4%, 9 de 19 encuestados, no realiza un seguimiento de la ejecución de un presupuesto, el 26.3%, 5 de 19, dijo realizar un seguimiento a la ejecución del presupuesto de manera anual, 21.3%, 4 de 19, realizan seguimiento cada seis meses y solamente una empresa mencionó que realiza un seguimiento a su presupuesto de manera mensual. Dichos resultados están relacionados a que la mayoría de las empresas no determinan o preparan un presupuesto anual, siendo esto una oportunidad de mejora para poder medir de mejor manera las cuentas principales del negocio y obtener información importante que se derive en análisis para una toma de decisiones informada.

Pregunta 11: ¿Qué control aplica para el seguimiento de la ejecución presupuestaria?

**Tabla 12**

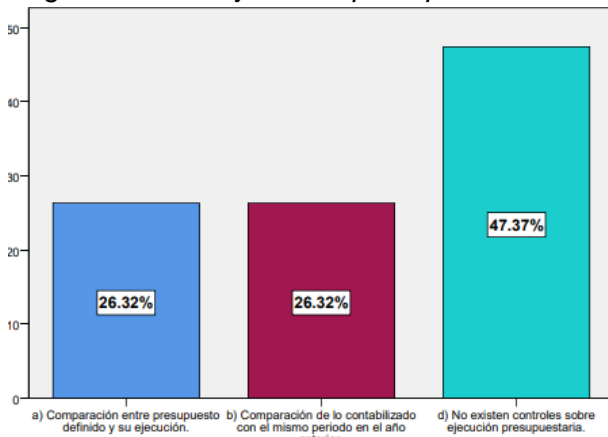
*Controles seguimiento de ejecución presupuestaria*

	N	%
a) Comparación entre presupuesto definido y su ejecución.	5	26.3%
b) Comparación de lo contabilizado con el mismo periodo en el año anterior.	5	26.3%
d) No existen controles sobre ejecución presupuestaria.	9	47.4%

Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

**Figura 12**

*Seguimiento de ejecución presupuestaria*



Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

Según los datos obtenidos, el 47.4%, 9 de 19 encuestados, no tiene controles establecidos para la ejecución presupuestaria partiendo que no determinan un presupuesto anual para la administración del negocio, el 26.3%, 5 de 19, realiza una comparación entre el presupuesto definido o teórico y la ejecución del mismo a través del año. El otro 26.3% realiza una comparación de lo registrado durante el año versus el año anterior.

Pregunta 12: ¿Qué fuentes de financiamiento utiliza para su negocio?

**Tabla 13**

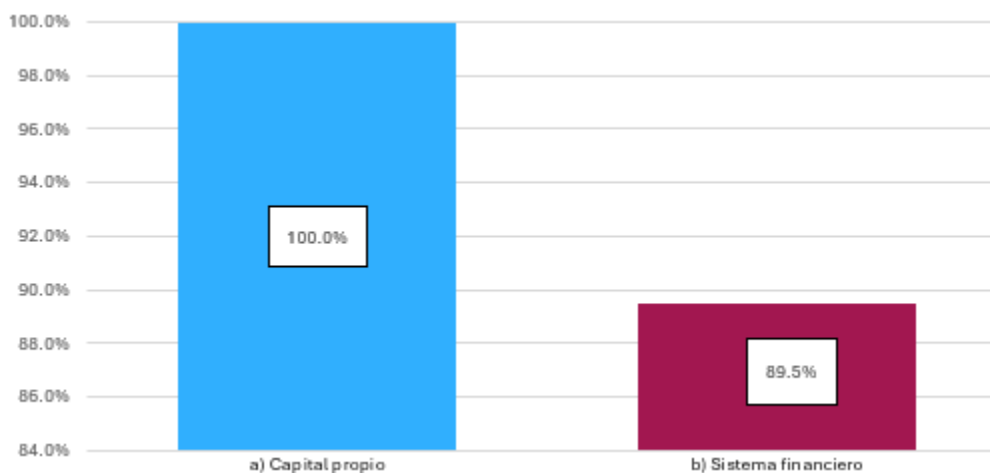
*Fuentes de financiamiento*

	Responses N	Percent of Cases
Pregunta_12 <sup>a</sup> a) Capital Propio	19	100.0%
b) Sistema Financiero	17	89.5%

Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

**Figura 13**

*Fuentes de financiamiento*



Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

Los datos indican que el 100% de las empresas tienen una fuente de financiamiento por capital propio y el 89.5%, 17 de 19, mantienen algún tipo de financiamiento a través del sistema

financiero. Se observa que este modelo de negocio requiere de un apalancamiento que permita la obtención de un amplio y atractivo inventario para mantenerse competitivo entre las diferentes empresas que existen.

Pregunta 13: ¿Utiliza alguno de los siguientes elementos en la proyección de sus estados financieros?

**Tabla 14**

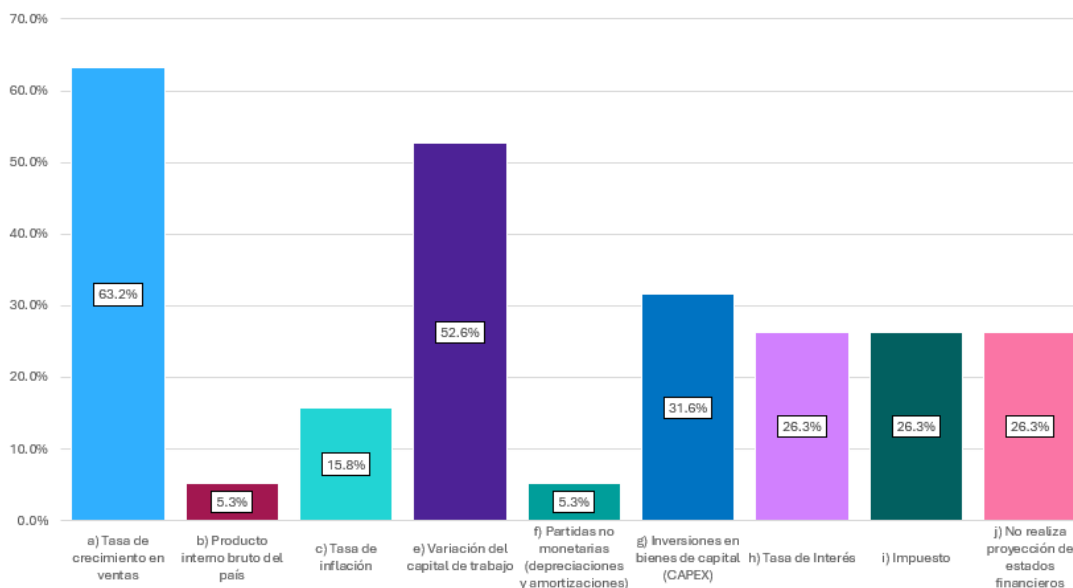
*Elementos para la proyección de estados financieros*

		Responses N	Percent of Cases
Pregunta_13 <sup>a</sup>	a) Tasa de crecimiento en ventas	12	63.2%
	b) Producto interno bruto del país	1	5.3%
	c) Tasa de inflación	3	15.8%
	e) Variación del capital de trabajo	10	52.6%
	f) Partidas no monetarias (depreciaciones y amortizaciones)	1	5.3%
	g) Inversión en bienes de capital (CAPEX)	6	31.6%
	h) Tasa de interés	5	26.3%
	i) Impuesto	5	26.3%
	j) No realiza proyección de estados financieros	5	26.3%

Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

**Figura 14**

*Elementos para la proyección de estados financieros*



Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

Según las respuestas obtenidas, 12 de las 19 encuestados que equivale al 63.2% mencionaron utilizar al menos una tasa de crecimiento en ventas para la proyección de sus estados financieros, mientras que 10 consideran la variación del capital de trabajo, lo cual representa un 52.6%, la inversión en bienes de capital (Capex) es el tercer elemento más utilizado con un 31.6%, equivalente a 6 de las 19. El 26.3%, 5 de 19, manifestaron no realizar proyección de estados financieros, por lo que no utilizan ninguno de los elementos mencionados.

Pregunta 14: ¿La compañía utiliza alguna de las siguientes técnicas en su proceso de planeación financiera?

**Tabla 15**

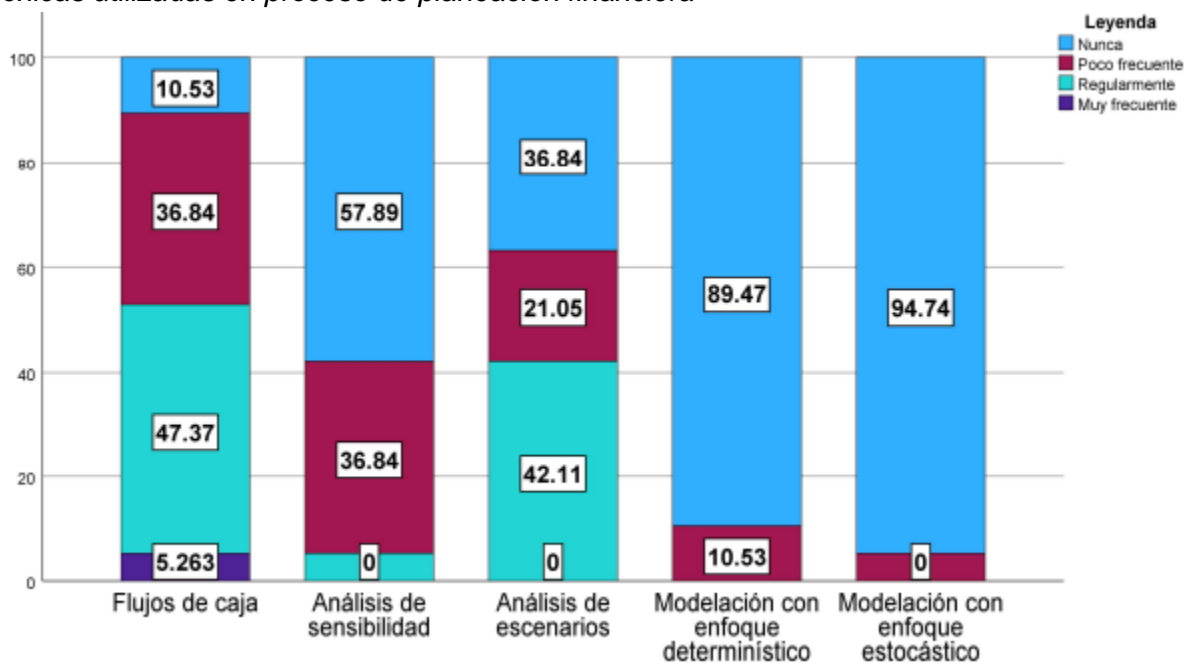
*Técnicas utilizadas en proceso de planeación financiera*

	Nunca		Poco frecuente		Regularmente		Muy frecuente	
Flujos de caja	2	10.5%	7	36.8%	9	47.4%	1	5.3%
Análisis de sensibilidad	11	57.9%	7	36.8%	1	5.3%	0	0.0%
Análisis de escenarios	7	36.8%	4	21.1%	8	42.1%	0	0.0%
Modelación con enfoque determinístico	17	89.5%	2	10.5%	0	0.0%	0	0.0%
Modelación con enfoque estocástico	18	94.7%	1	5.3%	0	0.0%	0	0.0%

Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

**Figura 15**

*Técnicas utilizadas en proceso de planeación financiera*



Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

Según los datos obtenidos, se observa que la técnica más utilizada son los flujos de caja con un 47.4% mencionando que lo utilizan de manera regular, esto equivale a 9 de los 19 encuestados, seguido del análisis de escenarios el cual representa el 42.1% que es utilizado regularmente y que equivale a 8 de las 19. Es importante mencionar que las técnicas Modelación con enfoque determinístico y Modelación con enfoque estocástico presentan un 89.5% y 94.7% respectivamente de nunca ser utilizadas, lo cual puede ser atribuido a que la mayoría de las empresas no realizan un análisis de la información financiera y a que preparan sus estados financieros principalmente como un requisito tributario más que con el propósito de analizar y evaluar el comportamiento del negocio.

Pregunta 15: ¿Con que frecuencia utiliza las siguientes herramientas para análisis de resultados del negocio y toma de decisiones?

**Tabla 16**

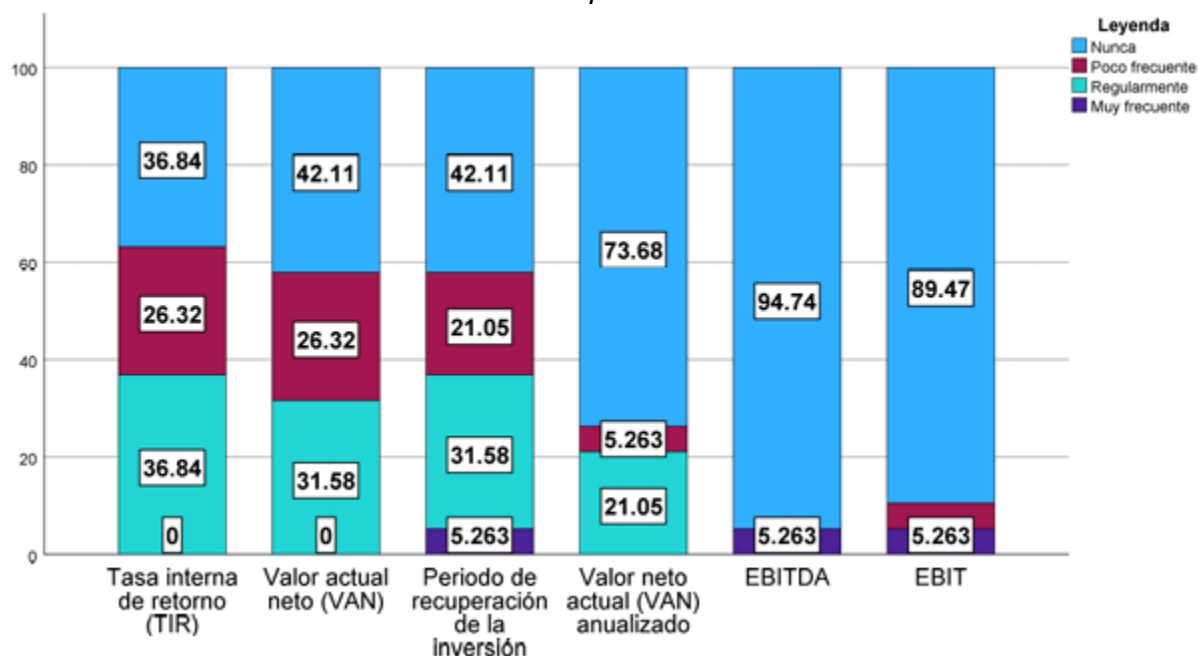
*Frecuencia de la utilización de herramientas para análisis de resultados*

	Nunca		Poco frecuente		Regularmente		Muy frecuente	
Tasa interna de retorno (TIR)	7	36.8%	5	26.3%	7	36.8%	0	0.0%
Valor actual neto (VAN)	8	42.1%	5	26.3%	6	31.6%	0	0.0%
Periodo de recuperación de la inversión	8	42.1%	4	21.1%	6	31.6%	1	5.3%
Valor neto actual (VAN) anualizado	14	73.7%	1	5.3%	4	21.1%	0	0.0%
EBITDA	18	94.7%	0	0.0%	0	0.0%	1	5.3%
EBIT	17	89.5%	1	5.3%	0	0.0%	1	5.3%

Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

Figura 16

Frecuencia de la utilización de herramientas para análisis de resultados



Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

De acuerdo con las respuestas obtenidas se puede observar que de las diferentes herramientas consultadas la más utilizada es la Tasa interna de retorno (TIR) donde 7 de las 19 mencionaron usarla de manera regular, lo que equivale al 36.8%, el valor actual neto y el periodo de recuperación de la inversión, ambos con un 31.6% utilizados con frecuencia regular, equivalente a 6 de 19. Cabe destacar que los que nunca se utilizan son el EBITDA y EBIT con un 94.7% y 89.5% respectivamente, los encuestados no usan dichos indicadores para análisis de resultados del negocio ni toma de decisiones, esto principalmente relacionado a que los gerentes se enfocan a tomar en cuenta su experiencia y conocimiento empírico del propietario antes que un análisis de información producida por el negocio.

## 4.2 Comprobación de hipótesis

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014) en el ámbito de la investigación científica, las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados. Las hipótesis pueden ser más o menos generales o precisas, y abarcar dos o más variables; pero en cualquier caso son sólo afirmaciones sujetas a comprobación empírica, es decir, a verificación en la realidad (p.105).

Para el presente trabajo de investigación se utilizó como instrumento de medición el cuestionario, el cual fue elaborado con preguntas que buscan obtener información suficiente y adecuada para poder aprobar o rechazar la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

Recordando la hipótesis de investigación planteada al inicio del trabajo de investigación se detalla a continuación:

H0: La aplicación de la planeación estratégica y la modelación financiera permiten agregar valor en la toma de decisiones de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices usados del departamento de San Salvador.

H1: La aplicación de la planeación estratégica y la modelación financiera no permiten agregar valor en la toma de decisiones de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices usados del departamento de San Salvador.

Por lo que después de haber realizado el análisis de los datos obtenidos mediante el proceso de recolección de la información con el cuestionario, la comprobación de la hipótesis se desarrolló de la siguiente manera:

De acuerdo con los resultados obtenidos de la pregunta cinco referente a ¿La empresa posee un plan de negocio? Y la pregunta ocho ¿Con que frecuencia realiza análisis de información financiera en su empresa? Se procedió como primer punto a comprobar haciendo uso del software SPSS de IBM la prueba de normalidad de las variables para comprender si cada variable sigue la curva normal. En el capítulo 3 se estableció que debido a que la

población es pequeña no se realizaría procedimiento de muestreo, en ese caso, dado que nuestra población (Grados de libertad) es de 19 utilizamos los datos proporcionados por Shapiro-Wilk que es aplicado para grados de libertad menores a 50.

**Tabla 17**

*Comprobación de hipótesis*

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Posee un plan de negocio	.403	19	<.001	.616	19	<.001
Frecuencia de Analisis Información Financiera	.183	19	.093	.856	19	.008

a. Lilliefors Significance Correction

Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

Con los datos obtenidos se busca que la significancia arrojada por el software se encuentre en un rango mayor al 5% para poder considerar que la variable sigue la curva normal. Para el caso de las variables elegidas, posee plan de negocio y realiza análisis de información financiera son presentan un valor p inferior a 5% por lo que ambas no presentan una distribución normal. Conocer si las variables tienen un comportamiento de la curva normal permite determinar qué tipo de prueba realizar para la hipótesis. Dado que una de las variables no sigue el comportamiento de la distribución normal, se utilizará una prueba no paramétrica de Spearman Rho haciendo uso de la herramienta SPSS.

**Tabla 18**

*Correlación de variables*  
**Nonparametric Correlations**

			Posee un plan de negocio	Frecuencia de Analisis Información Financiera
Spearman's rho	Posee un plan de negocio	Correlation Coefficient	1.000	.617**
		Sig. (2-tailed)	.	.005
		N	19	19
	Frecuencia de Analisis Información Financiera	Correlation Coefficient	.617**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.005	.
		N	19	19

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: Elaboración propia (Uso de programa SPSS)

Según lo reportado en la Tabla 18, se realizó un total de 19 encuestas, y se obtuvo un valor-p (o nivel de significancia) del 5% para cada una de las variables analizadas. Este valor indica que, dado que la significancia es igual o superior al 5%, se puede aceptar la hipótesis nula. Además, se registró un coeficiente de correlación de 0.617, Según los rangos típicos de interpretación del coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho$ ), los valores se clasifican de la siguiente manera: de 0.00 a 0.19 es una correlación muy débil o nula, de 0.20 a 0.39 es una correlación débil, de 0.40 a 0.59 es una Correlación moderada, de 0.60 a 0.79 una correlación moderada a fuerte y de 0.80 a 1.00 es considerada una correlación fuerte. Dado el valor obtenido la correlación entre las variables indica una correlación moderada a fuerte entre las variables estudiadas. Esto significa que hay una relación positiva bastante fuerte entre las variables, en el sentido de que, al aumentar la planeación estratégica y la modelación financiera, también tienden a mejorar las decisiones en las empresas comercializadoras de repuestos automotrices. Con base en estos resultados, se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ), la cual establece que la aplicación de la planeación estratégica y la modelación financiera contribuyen significativamente al valor en la toma de decisiones de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices usados en el departamento de San Salvador.

### **4.3 Caso Práctico**

#### **4.3.1 Reseña histórica**

Empresa Repuestos, S.A. de C.V. nace un día 22 de enero del año 2010 a partir de la visión de una familia salvadoreña con ganas de salir adelante y con la idea de revolucionar el mercado de los repuestos automotrices usados, buscando ser una compañía reconocida como referente a nivel nacional en la comercialización de repuestos automotrices usados americanos, basados en sus múltiples años de experiencia en el rubro de la logística de transporte de vehículos importados, su excelente variedad de productos y calidad de servicio al cliente. Empresa Repuestos, S.A. de C.V. inicia operaciones en la colonia San Luis cerca de la Universidad de El Salvador pero luego se traslada a la 29 Calle Poniente en Colonia Layco, la cual es muy conocida por concentrar múltiples negocios de ventas de repuestos y prometía impulsar aún más el éxito comercial, consolidándose así, como una de las empresas preferidas por una clientela creciente conformada principalmente de importadores debido al incremento de importación de vehículos de los Estados Unidos. Actualmente, cuenta con 3 sucursales las cuales se encuentran en San Salvador y buscan continuar satisfaciendo las necesidades de los consumidores tanto importadores como público en general.

#### **4.3.2 Elementos de Planeación Estratégica**

##### **4.3.2.1 Filosofía Empresarial**

**Misión:** Ofrecer repuestos nuevos y usados para vehículos con servicios apoyados en una amplia experiencia, un personal altamente capacitado, una inmejorable relación comercial, y que, mediante la ejecución de procesos de calidad, satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, perpetuando la imagen de la empresa.

**Visión:** Ser la empresa líder a nivel nacional de repuestos nuevos y usados para vehículos, brindando servicios eficientes con personal capacitado, siempre excediendo las expectativas de los clientes.

**Valores:**

- Honestidad
- Responsabilidad
- Confiabilidad
- Innovación

**4.3.2.2 Análisis interno y Externo**

**FODA**

**Tabla 19**

*FODA de Empresa Repuestos, S.A. de C.V.*

<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad de Repuestos Automotrices</li> <li>• Trayectoria de más de 10 años</li> <li>• Ubicación Geográfica</li> <li>• Implementación de tecnología en el proceso de negocio</li> <li>• Calidad de repuestos por procedencia de Estados Unidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Controles Internos</li> <li>• Limitaciones de espacio</li> <li>• Baja penetración mediante redes sociales para el comercio por internet</li> <li>• Poca o nula capacidad de realizar envíos de los productos.</li> </ul>
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de vehículos de combustión a vehículos Eléctricos</li> <li>• Incremento de ingreso de vehículos automotores al país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel de competencia</li> <li>• Introducción de repuestos nuevos en lugar de usados</li> <li>• Legislaciones futuras que puedan</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrir nuevos mercados y nuevos proveedores</li> </ul>	<p>afectar la importación de repuestos usados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja de demanda debido a métodos alternativos de transporte</li> <li>• Encarecimiento de fuentes de fondeo debido a situación política económica del país</li> </ul>
--	---

Fuente: Elaboración Propia

## 5 FUERZAS DE PORTER

### Nuevos competidores:

El mercado actual salvadoreño de venta de parte de vehículos usados no presenta fuertes barreras de entrada, las personas pueden inscribirse como importadores siendo personas naturales o jurídicas, cumpliendo con los requisitos para ello e importar vehículos o sus partes para poder comercializarlos en el mercado, este tipo de actividad comercial es muy atractiva ya que hay un crecimiento en el parque vehicular del país.

### Poder de Negociación de los Proveedores:

En el mercado de vehículos de El Salvador las marcas que actualmente predominan son las de Japón, Corea del Sur y Estados Unidos, vehículos y partes son importados debido a que en EL Salvador no hay producción de estos, observándose que se importa mucho vehículo usado Estados Unidos, esto genera una alta demanda de partes para la reparación de los mismos, por lo que normalmente se busca la compra de vehículos usados a empresas Norteamericanas llamadas Copart y AAI las cuales debido a su gran tamaño en dicho país tienen un fuerte poder de negociación, fijando las bases de cómo comercializar con ellos en un proceso de subasta donde el mejor postor es quien compra el producto.

**Negociación con los clientes:**

El mercado de venta de repuestos tiene una alta competencia pues hay muchos contribuyentes dedicados a esta actividad, lo cual, da una amplia cantidad de opciones a los clientes para decidir dónde comprar, adicionalmente se da bastante el uso de canales de venta como Talleristas, Mayoristas y Cooperativas, quienes al comprar en volumen adquieren mayor poder de negociación, respecto a la disponibilidad de repuestos, el poder de negociación de los clientes se reduce cuando se trata de repuestos difíciles de encontrar, normalmente las ventas de repuestos se enfocan en dar las mejores opciones a sus clientes a determinados grupos de partes del vehículo que juntas conforman una parte importante de este como lo es el refrigeración, piezas de desgaste, carrocería, motor, encontrar en cuál de ellos es fuerte le permitirá comprar en volumen y dar mejores precios a sus clientes.

**Productos sustitutos:**

La empresa ofrece mayormente repuestos usados, por lo que para ella se vuelve un sustituto el repuesto original los cuales tienen distribución exclusiva en el país, otro tipo de producto al que se enfrentan es el de repuestos reparados como la misma parte del vehículo u otra reparada anteriormente por el tallerista que se utiliza como solución para reparar el problema que presenta el vehículo.

**Rivalidad entre competidores:**

En esta industria hay mucha rivalidad entre competidores tanto directos quienes ofrecen repuestos nuevos y usados, como indirectos que son los Talleres que realizan la reparación de las partes o cuentan con partes reparadas, no hay un medio por el cual medir la cuota de mercado que los distintos competidores ocupan, sin embargo, al remitirse al área de la 29 Calle Poniente, es donde hay más competidores de venta de repuestos nuevos y usados, en donde

se puede ver empresas de gran tamaño que ofrecen solo repuestos nuevos como lo son Super Repuestos, Econo Parts, Impresa Repuestos, empresas de mediano contribuyente como Rosa Autoparts y pequeñas o incluso microempresas como Arme Parts, Pana Autoparts, Jaime Autoparts, entre otros, quienes aplican distintas técnicas para vender su productos, desde planes de fidelización con clientes, ejemplo Talleristas que permiten llevar a los clientes, como la venta de productos en específicos sistemas de los vehículos.

#### **4.3.2.3 Diseño de objetivos y estrategia**

##### **Objetivo General:**

Ser un proveedor líder en la venta de repuestos usados en el país aprovechando la excelente ubicación y la variedad de productos para ocupar más cuota de mercado e incrementar la rentabilidad.

##### **Objetivo específico:**

Incrementar las ventas en un 20% respecto a 2023 y sostener ese nivel de ventas en el tiempo.

##### **Estrategia:**

Crear una nueva sucursal en zona de demanda de repuestos, específicamente Colonia la Rábida, aledaña a 29 calle Oriente, en dicha sucursal se busca la venta de repuestos Usados con ubicación más cercana a Talleristas.

### 4.3.3 Modelación financiera

Para efectos de poder desarrollar el caso se procederá con la aplicación de la modelación financiera de Empresa Repuestos, S.A. de C.V., para lo cual se obtuvieron sus estados financieros del periodo 2021, 2022 y 2023, ver anexo I, a continuación, se presenta el análisis de la información histórica de la empresa incorporando los principales indicadores de liquidez, endeudamiento, eficiencia operativa y rentabilidad.

#### 4.3.3.1 Análisis Histórico

#### Liquidez

**Tabla 20**

*Indicadores de Liquidez - Empresa Repuestos, S.A. de C.V.*

Indicadores	2021	2022	2023	Interpretación
Capital de trabajo neto	\$ 431,574	\$ 618,680	\$ 712,141	El capital de trabajo neto ha incrementado debido al aumento del inventario, la Razón Corriente, la prueba ácida y super ácida indican que la empresa presenta liquidez para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, sin embargo, esta ha ido disminuyendo año con año, debido al incremento de deuda con acreedores varios.
Razón corriente	8.28	7.05	3.38	
Prueba ácida	0.37	0.18	0.18	
Prueba súper ácida	0.37	0.12	0.17	

Fuente: Elaboración Propia

**Endeudamiento****Tabla 21***Indicadores de Endeudamiento - Empresa Repuestos, S.A. de C.V.*

<b>Indicadores</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Interpretación</b>
Razón de deuda a patrimonio	2.76	2.16	1.78	La razón deuda a patrimonio evalúa el grado en que la empresa está usando dinero prestado, e indica cuánto dinero aportan los acreedores por cada dólar aportado por los accionistas, se observa que el ratio ha ido en descenso de 2021 a 2023 pasando de 2.76 a 1.78 esto debido a amortización de deuda. La
Razón de deuda a activos	0.72	0.67	0.61	Razón de Deuda Activos que muestra el porcentaje de activos financiados por la deuda, se observa una tendencia a la baja pasando de 0.72 en 2021 a 1.78 en 2023, lo cual indica que el financiamiento de deuda para los activos ha disminuido que es atribuible a la amortización de préstamo.

**Fuente:** Elaboración Propia

**Rotación – Eficiencia Operativa****Tabla 22**

Indicadores de Eficiencia Operativa - Empresa Repuestos, S.A. de C.V.

	2021	2022	2023	Interpretación
Rotación de inventarios	1.73	1.00	0.83	La rotación de inventario presenta una tendencia a la baja pasando de 1.73 veces en el año 2021 a 0.83 en 2023, eso traducido a días es un incremento de 211 a 440 días, el inventario demora más de 1 año en rotar, debe ser monitoreado muy de cerca para evitar riesgos de obsolescencia de inventario, uno de los principales riesgos operativos de esta industria. En cuanto a la rotación de cuentas por pagar la empresa solo presenta deuda operativa en el año 2023 para lo que sería una rotación de 14 veces en el año y traducida a días sería una rotación de cada 26 días, esto debido a condiciones de crédito negociadas con proveedores.
Rotación de inventarios (en días)	211	364	440	
Rotación de cuentas por pagar	-	-	14.04	
Rotación de cuentas por pagar (en días)	-	-	26	

**Fuente:** Elaboración Propia

### **Rotación de Efectivo**

**Tabla 23**

*Indicadores de Rotación de Caja - Empresa Repuestos, S.A. de C.V.*

	2021	2022	2023	Interpretación
Rotación del efectivo	62	107	32	Se observa que la compañía tiene una alta rotación del efectivo rotando en promedio histórico 67 veces el año y presentando un promedio de rotación de 7 días, al cierre de 2023 la empresa mantiene un saldo de efectivo de 11 días de ventas, esto se debe a que su operación es venta de mostrador al contado, lo cual es la base de su liquidez de corto plazo.
Rotación de efectivo (días)	6	3	11	

Fuente: Elaboración Propia

### **Rentabilidad**

**Tabla 24**

*Rentabilidad - Empresa Repuestos, S.A. de C.V.*

	2021	2022	2023	Interpretación
Margen bruto de utilidades	0.40	0.46	0.51	Se observa que el margen bruto de utilidades de Empresa Repuestos, S.A. de C.V. ha estado manteniéndose al alza entre 0.40 y 0.51 de 2021 a 2023, lo cual indica que presenta un alto porcentaje de margen de utilidad una vez se han sustraído los costos, con respecto al margen de utilidades operativas este se mantuvo constante en 0.17 de 2021 a 2023, lo cual indica que la compañía ha mantenido el margen operativo, a pesar de que su margen
Margen de utilidades operativas	0.17	0.18	0.17	

Margen de ganancia neta	0.07	0.07	0.07	bruto ha incrementado, esto se debe a que han aumentado sus gastos de venta. Respecto a margen de utilidad neta se ha mantenido en 0.07, se considera que es bastante bajo en relación al margen bruto, sería apropiada la revisión de los gastos operativos para mejorar el margen de utilidad neta. En cuando al rendimiento sobre los activos para los 3 años se ha mantenido relativamente estable en un promedio de 0.06, solo disminuyendo un punto porcentual en 2023. El rendimiento sobre el capital presenta una tendencia a la baja pasando de 0.23 en 2021 a 0.16 en 2023, lo cual indica que con el tiempo se está retornando menos rendimiento a la inversión realizada por los accionistas.
Rendimiento sobre activos	0.06	0.06	0.05	
Rendimiento sobre el capital	0.23	0.18	0.16	

Fuente: Elaboración Propia

### **Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE)**

**Tabla 25**

*Ciclo de Conversión del Efectivo - Empresa Repuestos, S.A. de C.V.*

	2021	2022	2023	Interpretación
Edad promedio de inventario	211	364	466	El ciclo de conversión del efectivo está casi totalmente concentrado en la rotación del inventario cuyos días han pasado de 211 en 2021 a 466 en 2023, la empresa no posee cuentas por cobrar, pues opera realizando cobro en caja por cada venta efectuada, usualmente no posee cuentas por pagar, pues debe realizar pagos por anticipado para la
Periodo promedio de cobro	-	-	-	
Ciclo de operación	211	364	466	

Periodo promedio de pago	-	-	26	compra de su inventario, solo se observa en el año 2023 un saldo de cuentas por pagar a proveedores que generó un periodo promedio de pago de 26 días, la empresa presenta un ciclo de conversión de efectivo de 211 en 2021 incrementando a 440 días para 2023.
<b>Ciclo de conversión del efectivo</b>	<b>211</b>	<b>364</b>	<b>440</b>	

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.3.2 Supuestos y Proyecciones

A continuación, se describen los principales supuestos del modelo financiero para la realización de las proyecciones de flujo de efectivo incrementales asociados a la estrategia de apertura de una nueva sucursal de venta de repuestos usados en San Salvador por Empresa Repuestos, S.A. de C.V.:

**Supuesto 1:** Para el segundo semestre del año 2024 se abrirá una nueva sucursal, teniendo esta una inversión en CAPEX de \$202,000 y una inversión en inventario de \$50,000.

**Supuesto 2:** Se espera que la nueva sucursal inicie operaciones el año 2025 y alcance ventas mensuales iguales a \$20,000, para 2025 y 2026 se estima que se obtendrá un incremento en ingreso del 5% anual, posteriormente se proyecta un incremento anual del 10%.

**Supuesto 3:** El costo de venta se mantendrá en un 49% respecto a las ventas de acuerdo con lo obtenido al cierre de 2023.

**Supuesto 4:** Se define un gasto de venta de 23%, equivalente al obtenido en 2023.

**Supuesto 5:** Se define un gasto de administración de 5%, equivalente al obtenido en 2023

Adicionalmente a la información anteriormente presentada para la proyección de flujos de caja asociado a la nueva sucursal, a continuación, se presenta información para la construcción de los estados financieros proyectados de Empresa Repuestos, S.A. de C.V.

**Supuesto 6:** Se mejorará la rotación del inventario pasando a 350 días para 2024, posteriormente para 2025, 2026, 2027 y 2028 se esperan los siguientes días de inventario 310, 300, 285 y 250 respectivamente.

**Supuesto 7:** Se buscará contar con días de rotación de cuentas por pagar de 30 días

**Supuesto 8:** Se tendrá una depreciación del 10% del valor de la propiedad planta y equipo

**Supuesto 9:** Se mantendrá una tasa de impuesto de 30%

**Supuesto 10:** Se define una distribución de dividendos en función de la estructura de capital, la cual se debe mantener de 55% a 65% de deuda y de 35% a 45% de patrimonio.

**Supuesto 11:** Se define un valor terminal de la inversión (sucursal) equivalente a las ventas del año 2028.

#### 4.3.3.3 Modelado financiero

##### Modelo determinístico:

A continuación, se presenta el desglose de la inversión inicial del proyecto de apertura de la nueva sucursal:

**Tabla 26**

##### *Inversión inicial*

<b>CAPEX</b>	<b>Costo Total</b>
Local para venta	\$ 150,000.00
Costos de adecuación de local	\$ 25,000
Estantería para nueva sucursal	\$ 10,000
Compra de mobiliario y equipo	\$ 10,000
Herramientas	\$ 2,000
Fascia y rótulos	\$ 5,000
<b>TOTAL CAPEX</b>	<b>\$ 202,000</b>
Inversión en inventario	\$ 50,000.00
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>\$ 252,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

La inversión en propiedad planta y equipo presentará el siguiente movimiento a lo largo de los próximos 5 años:

**Tabla 27***Movimiento de inversión CAPEX*

<b>Propiedad Planta y Equipo Sucursal Nueva</b>					
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Saldo inicial		\$ 202,000	\$ 202,000	\$ 202,000	\$ 202,000
Inversión CAPEX	\$ 202,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo final	\$ 202,000	\$ 202,000	\$ 202,000	\$ 202,000	\$ 202,000

Fuente: Elaboración propia

La depreciación presentará el siguiente movimiento a lo largo de los próximos 5 años:

**Tabla 28***Movimiento de depreciación*

<b>Depreciación</b>					
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Saldo inicial	\$ -	\$ -	\$ 20,200	\$ 40,400	\$ 60,600
Depreciación del periodo	\$ -	\$ 20,200	\$ 20,200	\$ 20,200	\$ 20,200
Saldo final	\$ -	\$ 20,200	\$ 40,400	\$ 60,600	\$ 80,800

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se resumen los principales supuestos del modelo:

**Tabla 29***Resumen de supuestos*

Ingresos mensuales 1 año	\$ 20,000.00
Incremento de ingresos año 2	5%
Incremento de ingresos año 3 y 4	10%
Costos de Venta	49%
Gasto de venta	23%
Gasto de administración	5%
Impuesto	30%
Valor terminal igual a las ventas proyectadas 2028	\$304,920.00

Fuente: Elaboración propia

Los flujos de caja libre y de capital para la inversión de la nueva sucursal de Empresa Repuestos, S.A. de C.V., así como lo resultados del flujo de caja del accionista se presentan a continuación:

**Tabla 30***Flujo de caja libre***EMPRESA REPUESTOS S.A DE C.V.****Proyección Flujo Libre de Caja****(Expresado en USD\$)**

Concepto / Año	2024 Año	2025 Año 1	2026 Año 2	2027 Año 3	2028 Año 4
Ventas	\$ -	\$ 240,000	\$ 252,000	\$ 277,200	\$ 304,920
(-) Costo de Ventas	\$ -	\$ 117,600	\$ 123,480	\$ 135,828	\$ 149,411
(-) Gastos de Operación	\$ -	\$ 67,200	\$ 70,560	\$ 77,616	\$ 85,378
(-) Depreciación/Amortización	\$ -	\$ 20,200	\$ 20,200	\$ 20,200	\$ 20,200
(=) EBIT	\$ -	\$ 35,000	\$ 37,760	\$ 43,556	\$ 49,932
(+) Depreciación/Amortización	\$ -	\$ 20,200	\$ 20,200	\$ 20,200	\$ 20,200
(=) EBITDA	\$ -	\$ 55,200	\$ 57,960	\$ 63,756	\$ 70,132
(-) CAPEX	-\$ 202,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+/-) Cambio en Capital de Trabajo	-\$ 50,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Impuestos	\$ -	-\$ 10,500	-\$ 11,328	-\$ 13,067	-\$ 14,979
(+) Valor Residual					\$ 304,920
(=) Flujo de caja libre	-\$ 252,000	\$ 44,700	\$ 46,632	\$ 50,689	\$ 360,072

**Fuente:** Elaboración propia**Tabla 31***Flujo de caja de capital y de accionista***EMPRESA REPUESTOS S.A DE C.V.****Proyección Flujo de caja del Accionista****(Expresado en USD\$)**

Concepto / Año	2024 Año	2025 Año 1	2026 Año 2	2027 Año 3	2028 Año 4
Ventas	\$ -	\$ 240,000.00	\$ 252,000.00	\$ 277,200.00	\$ 304,920.00
(-) Costo de Ventas	\$ -	\$ 117,600.00	\$ 123,480.00	\$ 135,828.00	\$ 149,410.80
(-) Gastos de Operación	\$ -	\$ 67,200.00	\$ 70,560.00	\$ 77,616.00	\$ 85,377.60
(-) Depreciación/Amortización	\$ -	\$ 20,200.00	\$ 20,200.00	\$ 20,200.00	\$ 20,200.00
(=) EBIT	\$ -	\$ 35,000.00	\$ 37,760.00	\$ 43,556.00	\$ 49,931.60
(+) Depreciación/Amortización	\$ -	\$ 20,200.00	\$ 20,200.00	\$ 20,200.00	\$ 20,200.00
(=) EBITDA	\$ -	\$ 55,200.00	\$ 57,960.00	\$ 63,756.00	\$ 70,131.60
(-) CAPEX	-\$ 202,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+/-) Cambio en Capital de Tr	-\$ 50,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Impuestos	\$ -	-\$ 6,567.29	-\$ 8,056.75	-\$ 10,514.36	-\$ 13,208.17
(+) Valor Residual					\$ 304,920.00
(=) Flujo de caja libre	-\$ 252,000.00	\$ 48,632.71	\$ 49,903.25	\$ 53,241.64	\$ 361,843.43
<b>Flujo de Caja de Capital</b>	-\$ 252,000.00	\$ 48,632.71	\$ 49,903.25	\$ 53,241.64	\$ 361,843.43
Saldo de Préstamos al i	\$ -	\$ 151,200.00	\$ 125,768.93	\$ 98,132.99	\$ 68,101.02
(-) Saldo de Préstamos al fi	\$ 151,200.00	\$ 125,768.93	\$ 98,132.99	\$ 68,101.02	\$ 35,465.27
(=) Variación Capital de los	\$ 151,200.00	-\$ 25,431.07	-\$ 27,635.94	-\$ 30,031.98	-\$ 32,635.75
(-) Intereses	\$ -	\$ 13,109.04	\$ 10,904.17	\$ 8,508.13	\$ 5,904.36
<b>(=) Flujo de Caja del Accion</b>	<b>-\$ 100,800.00</b>	<b>\$ 36,310.69</b>	<b>\$ 33,171.48</b>	<b>\$ 31,717.79</b>	<b>\$ 335,112.04</b>

**Fuente:** Elaboración propia

## Cálculo de WACC

Para calcular el WACC de la empresa es necesario conocer la tasa de rendimiento exigida por los accionistas ( $K_e$ ), la tasa de deuda ( $K_d$ ) y la estructura de capital de la compañía, para efecto de este ejercicio y aplicará teorema de Modigliani & Miller y modelo de CAPM para obtener el  $K_e$  de la compañía el cual se comparará con el ROE histórico del 19% para tener certeza del valor a utilizar en el cálculo.

### Determinación de $K_e$ :

1. Obtención de Tasa Libre de Riesgo 2024

**Tabla 32**

*Tasa Libre de Riesgo*

<i>Year</i>	<i>Earnings Yield</i>	<i>Dividend Yield</i>	<i>S&amp;P 500</i>	<i>Earnings *</i>	<i>Dividends *</i>	<i>Dividends + Buybacks</i>	<i>Change in Earnings</i>	<i>Change in Dividends</i>	<i>T.Bill Rate</i>	<i>T.Bond Rate</i>
2023	4.61%	1.47%	4769.83	219.7	70.3	164.25	0.10%	2.87%	5.20%	3.88%

Fuente: Aswath Damodaran (2024a)

2. Obtención de Beta por Sector sin apalancamiento:

**Tabla 33**

*Beta por sector*

<i>Industry Name</i>	<i>Number of firms</i>	<i>Beta</i>	<i>D/E Ratio</i>	<i>Effective Tax rate</i>	<i>Unlevered beta</i>
Auto Parts	39	1.34	38.44%	14.62%	1.04

Fuente: Aswath Damodaran (2024b)

## 3. Obtención de rendimiento de mercado:

**Tabla 34***Rendimiento de mercado*

<i>Industry Name</i>	<i>Number of Firms</i>	<i>Beta</i>	<i>ROE</i>
Auto Parts	39	1.34	5.72%

Fuente: Aswath Damodaran (2024c)

4. Obtención de prima de riesgo país de El Salvador de acuerdo a subíndice de indicador EMBI para la fecha 3/9/2024 es **6.84%**, JP Morgan Chase (2024)**Aplicación de teorema I de Modigliani y Miller**

Con el objetivo de determinar el rendimiento esperado de los accionistas se determinará el rendimiento esperado sin apalancamiento ( $K_u$ ) a partir de la fórmula del modelo CAPM utilizando la tasa libre de riesgo ( $R_f$ ), la Beta del sector sin apalancamiento para adaptarla a la realidad de la empresa ( $\beta_u$ ), el rendimiento del mercado para la industria analizada ( $R_m$ ) y finalmente se ajustará con la prima de riesgo país de El Salvador ( $CR$ ) según el EMBI.

A continuación, se presenta la aplicación del modelo CAPM:

$$K_u = R_f + \beta_u(R_m - R_f) + CR$$

$$K_u = 0.0388 + 1.04(0.0572 - 0.0388) + 6.84$$

$$K_u = 12.63\%$$

**Determinación Valor de la Empresa con Deuda Teorema M&M I**

Se procedió a calcular la tasa ponderada de deuda utilizando los créditos de la empresa al cierre de 2023 con sus tasas de interés como se presenta a continuación:

**Tabla 35**

*Determinación de tasa ponderada de deuda.*

Descripción	Monto desembolsado	Tasa de interés Anual	Estructura de deuda	Tasa Ponderada	Plazo	Clase Crédito
Crédito BH	\$ 898,312	8.67%	89%	7.70%	10 años	Decreciente
Crédito Fin. Autos	\$ 112,535	11.50%	11%	1.28%	7 años	Decreciente
	<b>\$ 1,010,846.62</b>		<b>100%</b>	<b>8.99%</b>		

Fuente: Elaboración propia

En resumen, la información sobre la deuda de Empresa Repuestos es la siguiente:

**Tabla 36**

*Datos para determinar escudo fiscal de intereses*

<b>Kd:</b>	8.99%
<b>Deuda:</b>	\$ 1,010,846.62
<b>Tasa de impuestos:</b>	30%

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el valor de la empresa sin deuda se utiliza la utilidad EBIT al cierre de 2023 sin considerar el escudo fiscal de los intereses, al deducir el impuesto se obtiene un flujo operativo de \$150,160.34, este valor se divide entre el  $K_u$  anteriormente calculado para obtener el valor de la empresa sin deuda, el cual asciende a \$1,188,623.49

**Tabla 37**

*Flujo operativo 2023 (EBIT de Empresa Repuestos, S.A. de C.V.)*

	Valor 2023 sin Deuda (\$)	Valor 2023 con Deuda (\$)
<b>EBIT</b>	\$ 214,514.77	\$ 214,514.77
<b>Gasto financiero</b>		\$ 90,825.14
<b>Impuestos</b>	\$ 64,354.43	\$ 37,106.89
<b>Flujo operativo (empresa)</b>	\$ 150,160.34	\$ 150,160.34
<b>Flujo accionista</b>	\$ 150,160.34	\$ 86,582.74

Fuente: Elaboración propia

Debido a que la empresa cuenta con deuda al cierre de 2023, siendo esta un 63% de su estructura de capital, es necesario determinar el ahorro fiscal que esto representa y de esta manera conocer el valor de la empresa con Deuda como se presenta a continuación:

**Tabla 38**

*Valor de la empresa sin deuda y con deuda*

<b>EV (Enterprise Value) sin Deuda</b>	\$ 1,188,623
<b>Ahorro Fiscal</b>	\$ 303,254
<b>EV (Enterprise Value) con Deuda</b>	\$ 1,491,877
<b>Valor de acciones con Deuda</b>	\$ 481,031

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el valor de la empresa con deuda es necesario sumarle el ahorro fiscal al valor de la empresa sin deuda, el ahorro fiscal se determina multiplicando la deuda por la tasa de impuesto, esto se debe a que se parte de la premisa que se mantendrá la deuda a perpetuidad.

Se aplica la segunda proposición de Modigliani & Miller para determinar el  $K_e$  utilizando la siguiente fórmula:

$$K_e = K_u + (K_u - K_d) * (1 - T) * D/E$$

$$K_e = 0.1263 + (0.1263 - 0.0899) * (1 - 0.30) * (1,010,856/1,491,877)$$

$$K_e = 18\%$$

**Donde:**

**$K_u$**  = Es el rendimiento esperado de los accionistas sin deuda.

**$K_d$**  = El costo del financiamiento de terceros.

**T** = Tasa de impuesto.

**D** = Valor de la deuda.

**E** = Valor de las acciones con deuda.

## Cálculo de WACC

El Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC) de Empresa Repuestos, S.A. de C.V. se calcula de la siguiente manera:

**Tabla 39**

*Datos para cálculo de WACC*

<b>Ke</b>	18.00%
<b>Kd</b>	8.99%
<b>Deuda (D)</b>	\$ 1,010,856
<b>Valor de acciones con deuda (E)</b>	\$ 481,031

Fuente: Elaboración propia

$$WACC_{cat} = (Kd * (1 - T) * \left(\frac{D}{EV}\right)) + (Ke * \left(\frac{E}{EV}\right))$$

$$WACC_{cat} = (0.0899 * (1 - 0.30) * \left(\frac{1,010,856}{1,491,877}\right)) + (0.18 * \left(\frac{481,031}{1,491,877}\right))$$

$$WACC_{cat} = 10.07\%$$

**Donde:**

**WACC<sub>cat</sub>** = Costo de Capital Promedio Ponderado después de impuesto

**Ke** = Es el rendimiento esperado de los accionistas con deuda

**Kd** = El costo del financiamiento de terceros.

**D** = Deuda

**E** = Valor de las acciones con deuda

**EV** = Valor de la empresa con deuda (Enterprise Value)

### Resultados del modelo determinístico:

A continuación, se presentan los resultados del proyecto desde un enfoque estático o determinístico aplicando, se observa que al aplicar al flujo de caja libre el WACC se obtiene un VPN de \$110,473.55, debido a que es un valor superior a cero se concluiría que es un buen proyecto por lo tanto puede aceptarse, la TIR del proyecto es de 23% siendo esta superior al WACC, en cuanto al VPN del accionista descontando el flujo de caja del accionista al Ke determinado se obtiene un valor de \$145,950.57 y este presenta una TIR de 57% debido al alto porcentaje de endeudamiento que mantiene la empresa en su estructura de capital.

**Tabla 40**

*Resultados del modelo determinístico*

Valor del Proyecto		Valor para el accionista	
WACC:	10.07%	KE:	18.00%
VPN de la Empresa:	\$ 110,473.35	VPN Accionista:	\$ 145,950.57
TIR:	23%	TIR:	57%

Fuente: Elaboración propia

### Proyección de Estados Financieros para próximos 5 años

Se presentan los estados financieros proyectados de la compañía para los próximos 5 años considerando la modelación financiera afectada por la estrategia de abrir una nueva sucursal de venta de repuestos.

Tabla 41

*Balance General Proyectado, años 2024, 2025, 2026, 2027 y 2028.*

EMPRESA REPUESTOS, S.A. DE C.V. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS BALANCE GENERAL					
	2024	2025	2026	2027	2028
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Efectivo y Equivalentes	\$ 37,013.14	\$ 47,178.91	\$ 41,264.55	\$ 44,057.89	\$ 52,661.88
Otras cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ 665,847.30	\$ 656,253.50	\$ 549,195.03	\$ 532,169.98	\$ 476,152.09
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 702,860.44</b>	<b>\$ 703,432.41</b>	<b>\$ 590,459.58</b>	<b>\$ 576,227.87</b>	<b>\$ 528,813.97</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
Propiedades, Planta y Equipo	\$ 1,394,087.53	\$ 1,394,087.53	\$ 1,394,087.53	\$ 1,394,087.53	\$ 1,394,087.53
Depreciación Acumulada	-\$ 484,762.24	-\$ 624,171.00	-\$ 763,579.75	-\$ 902,988.50	-\$ 1,042,397.26
Partes relacionadas por cobrar LP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 909,325.29</b>	<b>\$ 769,916.53</b>	<b>\$ 630,507.78</b>	<b>\$ 491,099.03</b>	<b>\$ 351,690.28</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 1,612,185.73</b>	<b>\$ 1,473,348.95</b>	<b>\$ 1,220,967.36</b>	<b>\$ 1,067,326.90</b>	<b>\$ 880,504.25</b>
	<b>\$ 909,325.29</b>	<b>\$ 769,916.53</b>	<b>\$ 630,507.78</b>	<b>\$ 491,099.03</b>	<b>\$ 351,690.28</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Cuentas por pagar	\$ 52,786.91	\$ 63,508.40	\$ 65,068.54	\$ 67,181.84	\$ 69,418.59
Préstamos Bancarios a Corto Plazo	\$ 209,570.59	\$ 228,304.91	\$ 258,758.02	\$ 289,917.89	\$ 68,064.30
Provisiones y Retenciones	\$ 20,614.61	\$ 20,614.61	\$ 20,614.61	\$ 20,614.61	\$ 20,614.61
Beneficios a Empleados por Pagar	\$ 2,441.58	\$ 2,441.58	\$ 2,441.58	\$ 2,441.58	\$ 2,441.58
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 285,413.70</b>	<b>\$ 314,869.50</b>	<b>\$ 346,882.76</b>	<b>\$ 380,155.92</b>	<b>\$ 160,539.08</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Préstamos Bancarios a Largo Plazo	\$ 783,493.59	\$ 555,188.69	\$ 446,430.66	\$ 276,512.78	\$ 388,448.48
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 1,068,907.29</b>	<b>\$ 870,058.19</b>	<b>\$ 793,313.42</b>	<b>\$ 656,668.70</b>	<b>\$ 548,987.56</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	\$ 152,000.00	\$ 152,000.00	\$ 152,000.00	\$ 152,000.00	\$ 152,000.00
Reserva Legal	\$ 23,901.42	\$ 30,400.00	\$ 30,400.00	\$ 30,400.00	\$ 30,400.00
Utilidades de Ejercicios Anteriores	\$ 322,504.60	\$ 347,377.02	\$ 145,890.75	\$ 115,253.93	\$ 18,258.21
Utilidad del Ejercicio	\$ 44,872.41	\$ 73,513.74	\$ 99,363.18	\$ 113,004.28	\$ 130,858.48
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 543,278.44</b>	<b>\$ 603,290.75</b>	<b>\$ 427,653.93</b>	<b>\$ 410,658.21</b>	<b>\$ 331,516.69</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1,612,185.73</b>	<b>\$ 1,473,348.94</b>	<b>\$ 1,220,967.36</b>	<b>\$ 1,067,326.90</b>	<b>\$ 880,504.25</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42

Estado de Resultados Proyectado años 2024, 2025, 2026, 2027 y 2028.

EMPRESA REPUESTOS, S.A. DE C.V. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS ESTADO DE RESULTADOS					
	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por venta de bienes	\$ 1,275,296.87	\$ 1,300,802.81	\$ 1,326,818.86	\$ 1,353,355.24	\$ 1,380,422.35
Ingreso nueva sucursal		\$ 240,000.00	\$ 252,000.00	\$ 277,200.00	\$ 304,920.00
Ingresos por servicios	\$ 35,398.56	\$ 36,106.53	\$ 36,828.66	\$ 37,565.23	\$ 38,316.54
Otros ingresos					
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 1,310,695.43</b>	<b>\$ 1,576,909.34</b>	<b>\$ 1,615,647.53</b>	<b>\$ 1,668,120.48</b>	<b>\$ 1,723,658.89</b>
COSTO DE VENTA	\$ 642,240.76	\$ 772,685.58	\$ 791,667.29	\$ 817,379.03	\$ 844,592.85
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 668,454.67</b>	<b>\$ 804,223.76</b>	<b>\$ 823,980.24</b>	<b>\$ 850,741.44</b>	<b>\$ 879,066.03</b>
GASTOS DE OPERACIÓN					
Gastos de venta	\$ 301,459.95	\$ 362,689.15	\$ 371,598.93	\$ 383,667.71	\$ 396,441.54
Gastos de Administración	\$ 65,534.77	\$ 78,845.47	\$ 80,782.38	\$ 83,406.02	\$ 86,182.94
Depreciación	\$ 139,408.75	\$ 159,608.75	\$ 159,608.75	\$ 159,608.75	\$ 159,608.75
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 506,403.47</b>	<b>\$ 601,143.37</b>	<b>\$ 611,990.06</b>	<b>\$ 626,682.49</b>	<b>\$ 642,233.24</b>
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 162,051.20</b>	<b>\$ 203,080.39</b>	<b>\$ 211,990.18</b>	<b>\$ 224,058.96</b>	<b>\$ 236,832.79</b>
Gastos Financieros	\$ 90,825.14	\$ 88,777.09	\$ 70,042.78	\$ 62,624.28	\$ 49,892.10
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>\$ 71,226.05</b>	<b>\$ 114,303.30</b>	<b>\$ 141,947.40</b>	<b>\$ 161,434.68</b>	<b>\$ 186,940.69</b>
RESERVA LEGAL	\$ 4,985.82	\$ 6,498.58	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD IMPONIBLE	\$ 66,240.23	\$ 107,804.73	\$ 141,947.40	\$ 161,434.68	\$ 186,940.69
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 21,367.82	\$ 34,290.99	\$ 42,584.22	\$ 48,430.40	\$ 56,082.21
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 44,872.41</b>	<b>\$ 73,513.74</b>	<b>\$ 99,363.18</b>	<b>\$ 113,004.28</b>	<b>\$ 130,858.48</b>

Fuente: Elaboración propia

### Comparación de ratios financieros históricos con proyectados

A continuación, se presenta un comparativo de los principales indicadores financieros presentados históricamente de 2021 a 2023 y los que presenta la información financiera proyectada para los siguientes 5 años.

Tabla 43

## Comparación de ratios financieros históricos y proyectados.

Indicadores Financieros	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Liquidéz</b>								
Capital de trabajo neto	\$ 431,574.08	\$ 618,679.64	\$ 712,140.75	\$ 613,060.39	\$ 592,745.10	\$ 484,126.49	\$ 464,988.15	\$ 406,733.50
Razón corriente	8.28	7.05	3.38	2.46	2.23	1.70	1.52	3.29
Prueba ácida	0.37	0.18	0.18	0.13	0.15	0.12	0.12	0.33
Prueba súper ácida	0.37	0.12	0.17	0.13	0.15	0.12	0.12	0.33
<b>Endeudamiento</b>								
Razón de deuda a patrimonio	2.76	2.16	1.78	1.83	1.30	1.65	1.38	1.38
Razón de deuda a activos	0.72	0.67	0.61	0.62	0.53	0.58	0.53	0.52
<b>Rotación</b>								
Rotación de inventarios	1.73	1.00	0.83	0.96	1.18	1.44	1.54	1.77
Rotación de inventarios en días	211	364	440	378	310	253	238	206
Rotación de cuentas por pagar	0.00	0.00	14.04	12.17	12.17	12.17	12.17	12.17
Rotación de cuentas por pagar en días	0	0	26	30	30	30	30	30
Rotación del efectivo	62	107	32	35	33	39	38	33
Rotación de efectivo (días)	6	3	11	10	11	9	10	11
<b>Rentabilidad</b>								
Margen bruto de utilidades	0.40	0.46	0.51	0.51	0.51	0.51	0.51	0.51
Margen de utilidades operativas	0.17	0.18	0.17	0.12	0.13	0.13	0.13	0.14
Margen de ganancia neta	0.07	0.07	0.07	0.03	0.05	0.06	0.07	0.08
Rendimiento sobre activos	0.06	0.06	0.05	0.03	0.05	0.08	0.11	0.15
Rendimiento sobre el capital	0.23	0.18	0.16	0.08	0.12	0.23	0.28	0.39
<b>CCE</b>								
Edad promedio de inventario	211	364	466	408	340	283	268	236
Periodo promedio de cobro	0	0	0	0	0	0	0	0
Ciclo de operación	211	364	466	408	340	283	268	236
Periodo promedio de pago	0	0	26	30	30	30	30	30
<b>Ciclo de conversión del efectivo</b>	<b>211</b>	<b>364</b>	<b>440</b>	<b>378</b>	<b>310</b>	<b>253</b>	<b>238</b>	<b>206</b>

Fuente: Elaboración propia

Al comparar los indicadores históricos vrs los proyectados se observa que con la ejecución del proyecto de la nueva sucursal de venta se tendrá una tendencia al alza en los indicadores de rentabilidad específicamente rendimiento sobre activos y sobre el capital pasando de un ROE de 16% en 2023 a 39% en 2028, en cuando a indicadores de eficiencia operativa se obtendría un decremento en los días de inventario debido a los esfuerzos de incremento en su rotación pasando de 440 días en 2023 a 206 en 2028, permitiendo también una mejora en el ciclo de conversión del efectivo.

#### 4.3.3.4 Evaluación de riesgo

Una vez se ha definido el modelo determinístico de la estrategia de la compañía es posible realizar el modelo estocástico incorporando el riesgo a través de posibles desviaciones para las principales variables, a continuación, se presenta dicha información:

**Tabla 44**

*Inversión inicial considerando riesgo.*

Concepto	Mínimo	Monto más probable	Máximo	Desviación
Local para venta	\$ 120,000	\$ 150,000	\$ 180,000	20%
Costos de adecuación de local	\$ 22,500	\$ 25,000	\$ 27,500	10%
Estantería para nueva sucursal	\$ 9,000	\$ 10,000	\$ 11,000	10%
Compra de mobiliario y equipo	\$ 9,000	\$ 10,000	\$ 11,000	10%
Herramientas	\$ 1,800	\$ 2,000	\$ 2,200	10%
Fascia y rótulos	\$ 4,500.00	\$ 5,000	\$ 5,500.00	10%
<b>Total</b>		<b>\$ 202,000</b>		
Inversión en inventario	\$ 45,000	\$ 50,000.00	\$ 55,000	10%
<b>Inversión Inicial</b>		<b>\$ 252,000.00</b>		

Fuente: Elaboración propia

Para efectos de la determinación de la inversión inicial, se considera que esta presentará una distribución triangular basado en que se tendrán mínimo de 3 cotizaciones por cada concepto y presentando una desviación del 20% en concepto de local para venta y 10% en el resto de los conceptos incluyendo inventario.

**Tabla 45**

*Ingresos y costo de venta proyectados considerando riesgo.*

Concepto	Media	Desviación estándar
Ingresos mensuales 1 año	\$ 20,000	\$ 5,000
Incremento de ingresos año 2	5%	3%
Incremento de ingresos año 3 y 4	10%	4%
Costos de Venta	49%	10%

Fuente: Elaboración propia

Las variables de ingresos se determinan de la siguiente manera:

1. Ingresos mensuales del primer año, se considera una desviación estándar de 25% dada la volatilidad que podría presentar la operación en su año inicial.

2. Se define que el incremento en ingresos para el segundo año de operación presenta una desviación del 3% respecto a la media.
3. El incremento de ingresos para el año 3 y 4 se define con una media del 4%.
4. El costo de venta se define una desviación del 10%.

**Tabla 46**

*Gasto de operación considerando riesgo*

Concepto	Mínimo	Monto más probable	Máximo
Gasto de venta	21%	23%	25%
Gasto de administración	5%	5%	6%

Fuente: Elaboración propia

Para los gastos de operación se considera una distribución uniforme esto basado en que se trabajará en función del presupuesto anual, en cuanto a gasto de venta este tendrá un mínimo de 21% y un máximo de 25%, los gastos de administración presentarán un mínimo de 5% y máximo de 6%.

Luego de correr el software Crystal Ball en 10,000 iteraciones con la información anteriormente planteada se obtienen los siguientes resultados en cuanto a los flujos de caja libre:

#### **Previsión: VPN FLC A RIESGO**

##### Resumen:

El nivel de certeza es 85.03%

El rango de certeza es de \$0.00 a  $\infty$

El rango completo es de (\$253,452.17) a \$573,547.38

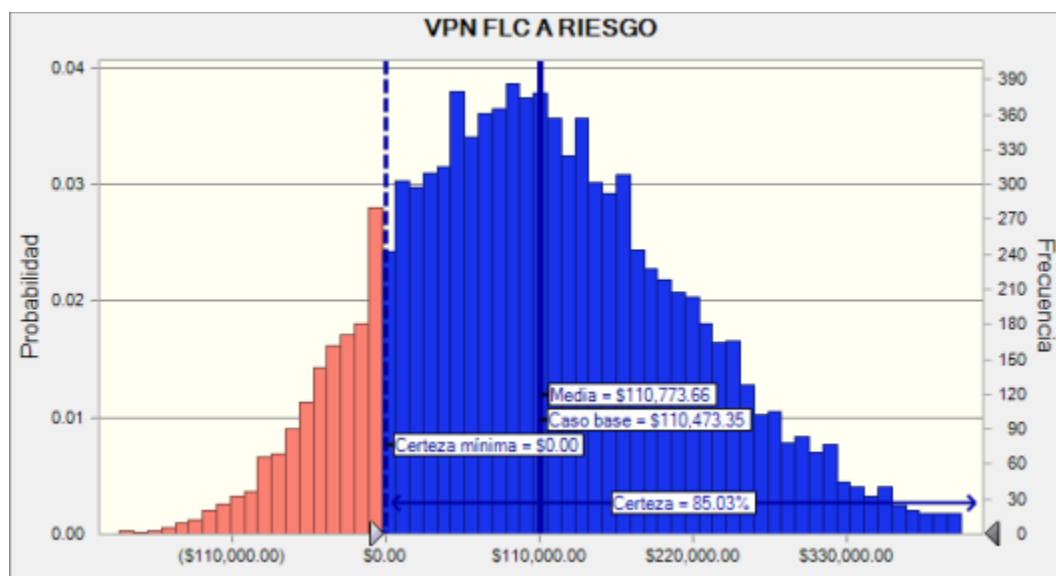
El caso base es

\$110,473.35

Después de 10,000 pruebas, el error estándar de la media es \$1,075.30

**Figura 17**

*VPN de Flujo de Caja Libre*



Fuente: Elaboración propia (Uso de programa Crystal Ball)

En un total de 10,000 iteraciones para el modelo se presenta una certeza de 85.03% de obtener un VPN superior a \$0, teniendo en caso base un VPN de \$110,473.35 y una media muy próxima de \$115,616.32.

Respecto a la inversión de los accionistas se obtienen los siguientes resultados:

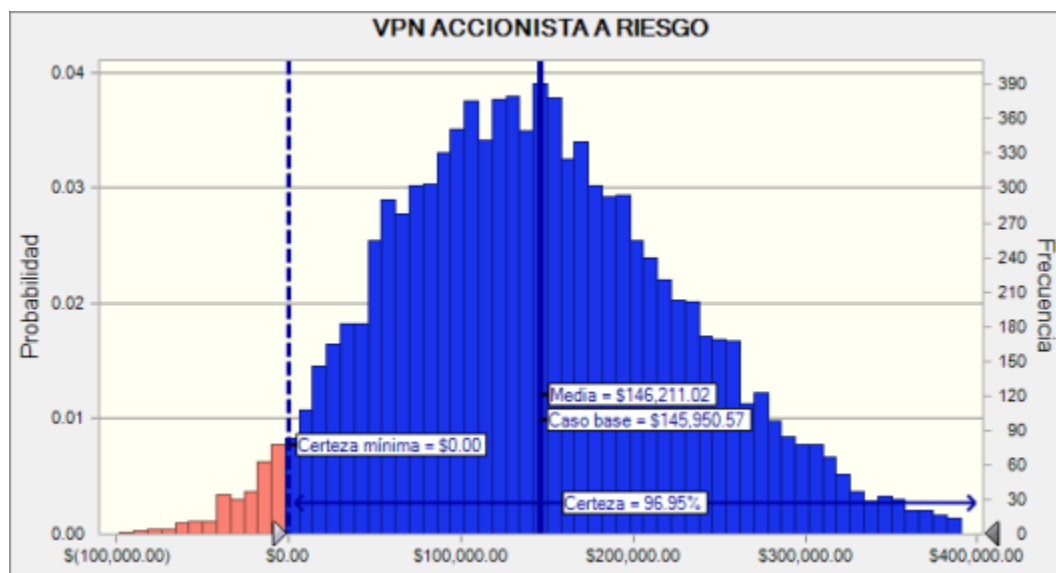
#### **Previsión: VPN ACCIONISTA A RIESGO**

Resumen:

- El nivel de certeza es 96.95%
- El rango de certeza es de \$0.00 a  $\infty$
- El rango completo es de \$(139,434.81) a \$521,390.79
- El caso base es \$145,950.57
- Después de 10,000 pruebas, el error estándar de la media es \$871.26

**Figura 18**

*VPN de Flujo de Caja del Accionista*



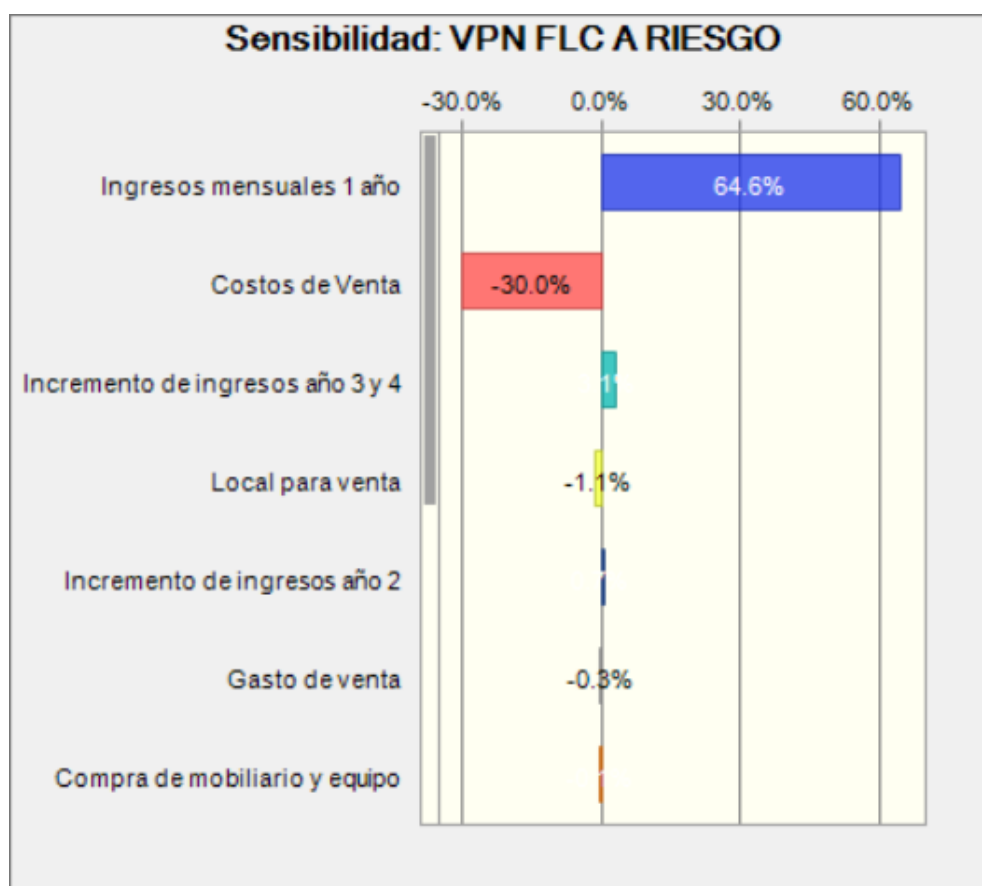
Fuente: Elaboración propia (Uso de programa Crystal Ball)

En un total de 10,000 iteraciones para el modelo se presenta una certeza de 96.95% de obtener un VPN superior a \$0, teniendo en caso base un VPN de \$145,950.57 y una media muy próxima de \$146,211.02.

A continuación, se presenta gráfico de tornado para medir las variables más sensibles del modelo para el VPN del Flujo de Caja Libre y el VPN del Accionista:

**Figura 19**

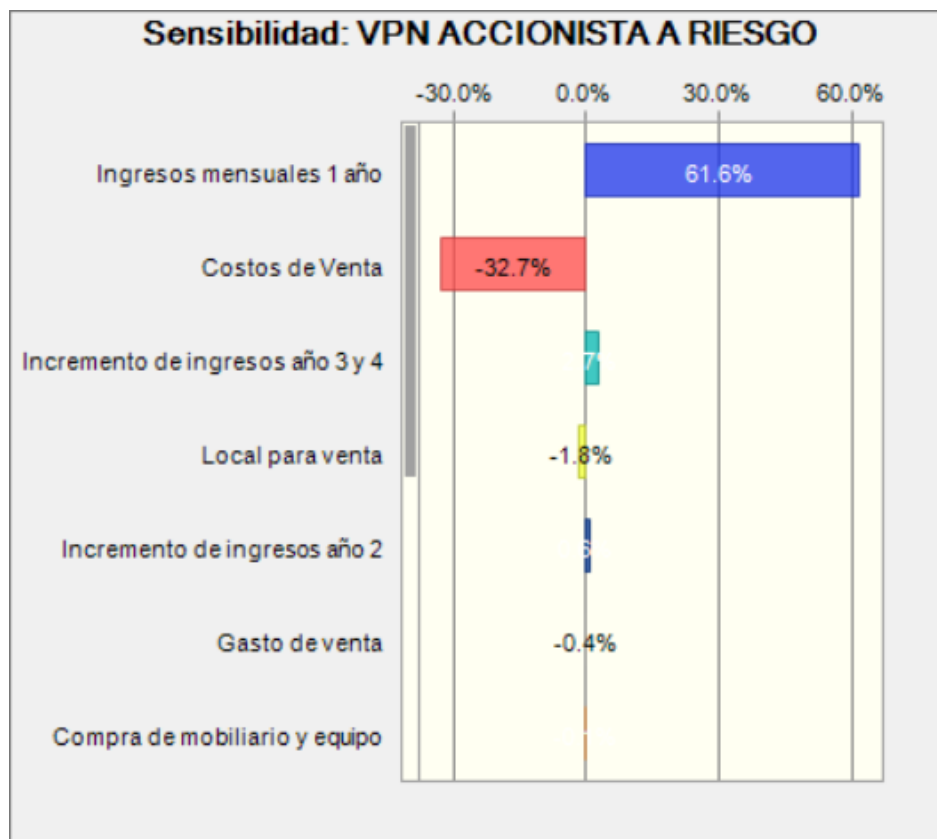
*Variables con alta sensibilidad de Flujo de Caja Libre*



Fuente: Elaboración propia (Uso de programa Crystal Ball)

Figura 20

*Variables con alta sensibilidad de Flujo de Caja del Accionista*



Fuente: Elaboración propia (Uso de programa Crystal Ball)

Se observa que en ambos casos las variables más sensibles son los ingresos del primer año presentando un 64.6% para el VPN del Flujo de Caja Libre y 61.6% para el Flujo de Caja del Accionista, por lo que se vuelve necesario que la empresa implemente acciones para mantener un promedio de ventas mensual de \$20,000, lo que significa una venta diaria de aproximadamente \$1,000 en su primer año, además la variable costo de venta presenta una sensibilidad de 30.0% para el Flujo de Caja Libre y 32.7% para el flujo de caja del accionista, volviéndose necesario mantener la estructura de costo proyectada y en caso que este se vea incrementado implementar las acciones necesarias para trasladar al cliente final y de esa manera conservar el margen.

## Ejecución

**Tabla 47**

*Definición de ejecución de estrategia*

<b>Estrategia</b>	<b>Departamento</b>	<b>Responsables</b>	<b>Acciones</b>
Abrir una nueva sucursal en colonia la Rábida	Departamento de ventas	Gerente de Ventas	Nombrar a un jefe de sucursal de colonia Rábida y definir el presupuesto de ventas mensual que debe cumplir en la sucursal.  Definir el esquema de contraprestación de este en función del cumplimiento de meta.

### **Control y Evaluación de Resultados:**

Se establecerá un periodo de seguimiento el cual no debe de ser mayor a 3 meses para evaluar los resultados obtenidos por la sucursal, dicho seguimiento se realizará por parte de Gerente General de la compañía, quien se encargará de que los planes establecidos para la consecución de los objetivos se estén cumpliendo en plazo y forma.

#### **4.3.4 Cumplimiento de objetivos**

Durante la investigación realizada se han cumplido los objetivos inicialmente planteados de la siguiente manera:

Se desarrollo el marco teórico definiendo la planeación estratégica, la modelación financiera y cómo la aplicación en conjunto de ambas variables genera valor al proceso de toma de decisiones estratégicas.

Se estableció de manera metodológica las bases de como se realizaría la investigación, siendo esta de tipo cuantitativo con un alcance descriptivo, con lo que se definió el instrumento base para la realización de la encuesta.

Una vez obtenidos lo datos de la encuesta se tabularon y se definió que tanto las empresas comercializadoras de repuestos automotrices usados utilizan la planeación estratégica y la modelación financiera para la toma de decisiones.

Finalmente se desarrolló un caso práctico para una empresa comercializadora de repuestos automotrices usados, incorporando el proceso de planeación estratégica definiendo como objetivo alcanzar un incremento en las ventas del 20%, teniendo como estrategia la creación de una nueva sucursal para venta, proyecto sobre el cual se aplicó modelación financiera para brindar información precisa y útil para la toma de decisiones en cuanto a llevar a cabo o no el proyecto.

## 5 Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones del estudio realizado:

La aplicación de la modelación financiera en un proceso de planeación estratégica permite la medición del impacto que generará una decisión en los resultados y situación financiera de la empresa, así como también para prever las acciones necesarias para el alcance de los objetivos.

La toma de decisiones es un proceso muy importante en las empresas, es necesario que este se lleve a cabo de manera informada, previendo los efectos que la decisión causará a futuro y de esa manera fijar los planes de acción a seguir para que la decisión tenga los efectos esperados.

En el estudio realizado se observó que la planeación estratégica y la modelación financiera no son herramientas que sean utilizadas por las empresas comercializadoras de repuestos automotrices usados en San Salvador, debido a que es un sector generalmente informal y de empresa familiar en el cual no existe una organización robusta, lo que provoca que no exista una segregación de funciones y que todas las decisiones sean tomadas por el propietario con base a su experiencia.

La implementación de la modelación financiera en el proceso de planeación estratégica de las empresas de venta de repuestos usados de San Salvador les permitiría comprender la situación actual y definir un plan de estratégico para poder lograr el alcance de los objetivos.

Al implementar la modelación financiera en el proceso de planeación estratégica las empresas de venta de repuestos usados de San Salvador podrán aplicar modelos estocásticos que facilitarán identificar las variables más sensibles identificar riesgos y gestionarlos de manera oportuna.

## 5.2 Recomendaciones

A continuación, se presentan las recomendaciones del estudio realizado:

Aplicar el proceso de planeación estratégica en conjunto con la modelación financiera para medir los efectos de las posibles decisiones y su resultado en el desempeño de la empresa, por medio de la formalización de políticas y manuales para la ejecución de dicho procedimiento.

Es necesario que en el proceso de toma de decisiones se considere la información financiera histórica de la compañía para efectos comparativos respecto a las proyecciones que se realicen y que estas sean lo suficientemente precisas y realistas en cuanto a la capacidad de la compañía de generar valor.

La información financiera generada por la empresa para el proceso de toma de decisiones debe de ser lo más razonable posible dada las limitaciones que pueda tener por tema de segregación de funciones ya que será la base sobre la cual se puedan proyectar planes estratégicos que busquen incrementar el desempeño mediante la mejora de áreas claves del negocio.

Implementar el proceso de planeación estratégica en conjunto con la modelación financiera a través de asesorías con especialistas en dichas áreas y capacitar al personal involucrado para que tome decisiones de manera informada y que puedan evaluar el desempeño de la empresa utilizando indicadores financieros para un seguimiento oportuno.

La detección de variables sensibles entorno a una decisión permitirá definir de manera anticipada las acciones a seguir al presentarse los riesgos que puedan afectar el alcance de los objetivos estratégicos.

## Referencias Bibliográficas

- Alfaro Alvarado, J. (2023). Factores que influyen en la subsistencia de las MyPES en El Salvador ante la recuperación económica del periodo post-pandemia 2022. *Revista La Universidad*, 31-34.
- Aswath, D. (2024). *Damodaran Online*. Obtenido de Damodaran Online:  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Aswath, D. (2024). *Damodaran Online*. Obtenido de Damodaran Online:  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/histimpl.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histimpl.html)
- Aswath, D. (2024). *Damodaran Online*. Obtenido de Damodaran Online:  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/EVA.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/EVA.html)
- Cabrejos, J. (2003). Costo de capital. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNMSM*, 167.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Cleri, C. (2007). *El Libro de las PYMES*. Buenos Aires: Ediciones Granica, S.A.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *MYPIMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*.
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (2017). *CONAMYPE*. Obtenido de <https://www.conamype.gob.sv/blog/2018/12/20/mas-de-300-mil-micro-pequenas-empresas-y-emprendimientos-registra-ultima-encuesta-de-la-mype/>
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (20 de December de 2018). *CONAMYPE*. Recuperado el 22 de November de 2023, de CONAMYPE:  
<https://www.conamype.gob.sv/blog/2018/12/20/mas-de-300-mil-micro-pequenas-empresas-y-emprendimientos-registra-ultima-encuesta-de-la-mype/>
- Flórez Ríos, L. (Octubre de 2008). Evolución de la Teoría Financiera en el Siglo XX. *Ecos de Economía*, 12(27), 145-168.

- Fondo para la Atención a las Víctimas de Accidentes de Tránsito. (2023). *Observatorio Nacional de Seguridad Vial*. Recuperado el 22 de November de 2023, de Observatorio Nacional de Seguridad Vial: <https://observatoriovial.fonat.gob.sv/parque-vehicular/>
- Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. (A. P. Enríquez Brito, Trad.) Pearson Educación.
- González Millán, J. y Rodríguez Díaz, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Diaz de Santos S.A.
- González, M., Guzmán, A. y Trujillo, M. (2020). *Gerencia Financiera basada en el valor*. Bogotá: CESA Editorial.
- Gutiérrez Carmona, J. (2022). *Modelos Financieros con Excel*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Gutierrez, J. y Gutierrez, D. (2019). *Planeación Financier y Gestión de Valor*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación - Centro de Recursos en Línea*. Obtenido de Metodología de la investigación - Centro de Recursos en Línea: [https://highered.mheducation.com/sites/1456223968/student\\_view0/capitulos\\_1\\_a\\_13.html](https://highered.mheducation.com/sites/1456223968/student_view0/capitulos_1_a_13.html)
- Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D. F.: Mc Graw Hill Education.
- JP Morgan Chase. (2024). *EMBI Global Diversified Subindices*. Obtenido de EMBI Global Diversified Subindices: [https://bcrdgdcpod.blob.core.windows.net/documents/entorno-internacional/documents/Serie\\_Historica\\_Spread\\_del\\_EMBI.xlsx](https://bcrdgdcpod.blob.core.windows.net/documents/entorno-internacional/documents/Serie_Historica_Spread_del_EMBI.xlsx)
- Lerma, A. y. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- López Salazar, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1).

- Morales Castro, A. y Morales Castro, J. A. (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- Münch Galindo, L. (2011). *Planeación Estratégica El rumbo hacia el éxito*. México D.F.: Editorial Trillas.
- Otal Franco, S. H. (2007). *Simulación Financiera con delta Simul - e*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Pascale, R. (2009). *Decisiones Financieras*. Buenos Aires: Pearson.
- Pérez Peña, R. (2019). *Modelación financiera: conceptos y aplicaciones*. Universidad Piloto de Colombia.
- Rojas López, M. D. (2011). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Casos*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Steiner, G. (1998). *Planeación Estratégica*. México: CECOSA.
- Tello Cabello, S. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. *Lex: Revista de la Facultad de Derecho y Ciencia Política de la Universidad Alas Peruanas*, 203.
- Van Horne C. James, Wachowicz, Jr, John M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Education.
- Vargas, C. B. (2009). *La planeación estratégica en las organizaciones*. El Cid Editor.
- Yance Carvajal, C., Solíz Granada, L., Burgos Villamar, I. y Hermida, L. (2017). La Importancia de las PYMES en el Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2-3.

## Anexo A – Modelo de instrumento de encuesta

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

### **CUESTIONARIO:**

**Tema de investigación:** “Modelación Financiera Aplicada en La Planeación Estratégica de Empresas Comercializadoras de Repuestos Automotrices Usados del Departamento de San Salvador”

**Objetivo:** Recopilar información que permita determinar si la planeación estratégica y la modelación financiera son utilizadas para la toma de decisiones de las empresas comercializadoras de repuestos automotrices usados de San Salvador.

### **Datos Generales:**

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo en la empresa: \_\_\_\_\_

Años en el cargo: \_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

**Indicaciones:** a continuación, se presentan una serie de preguntas asociadas a la gestión estratégica y financiera de su empresa, de acuerdo a su conocimiento y experiencia de negocio deberá seleccionar la respuesta correcta colocando una “X”, las preguntas con respuestas múltiples estarán indicadas en su enunciado. Los datos que proporcione serán solo para uso académico.

- 1) ¿Quién es el responsable de la determinación de los objetivos y estrategia de negocio?
  - a) El propietario
  - b) Gerente General
  - c) Gerente financiero

- 2) ¿Quién tiene la responsabilidad de realizar la administración financiera?
- d) El propietario
  - e) Contador General
  - f) Gerente financiero
- 3) ¿Qué factores considera para la toma de decisiones de negocio?  
(seleccione todas las respuestas que apliquen)
- a) La competencia
  - b) Proveedores
  - c) Economía
  - d) Desempeño de la empresa
  - e) Políticos y legales
  - f) Tendencias del mercado
  - g) Flujo de caja
  - h) Acceso a financiamiento
- 4) ¿La compañía cuenta con alguno de los siguientes elementos empresariales?  
(seleccione todas las respuestas que apliquen)
- e) Misión
  - f) Visión
  - g) Valores empresariales
  - h) Objetivos estratégicos
- 5) ¿La empresa posee un plan de negocio?
- c) Si
  - d) No
- 6) ¿Con qué frecuencia actualiza el plan de negocio?
- a) Anual
  - b) Cada 3 años
  - c) Cada 5 años
  - e) No se actualiza
- 7) ¿Con qué frecuencia prepara estados financieros?
- a) Mensual
  - b) Trimestral
  - c) Anual

- 8) ¿Con qué frecuencia realiza análisis de información financiera en su empresa?
- a) Trimestral
  - b) Semestral
  - c) Anual
  - d) No realiza
- 9) ¿Cuál es la base para la determinación de su presupuesto anual?
- a) Información histórica y la experiencia obtenida en el negocio
  - b) Análisis de variables internas como externas para determinación de proyecciones
  - c) Literal a) y b)
  - d) No se realiza presupuesto

En caso de responder literal d) pasar a la pregunta 12)

- 10) ¿Con qué frecuencia se realiza el seguimiento a la ejecución del presupuesto anual?
- a) Mensual
  - b) Trimestral
  - c) Semestral
  - d) Anual
  - e) No se realiza seguimiento
- 11) ¿Qué control aplica para el seguimiento de la ejecución presupuestaria?
- a) Comparación entre presupuesto definido y su ejecución.
  - b) Comparación de lo contabilizado con el mismo periodo en el año anterior.
  - c) Revisión de tendencias anuales.
  - d) No existen controles sobre ejecución presupuestaria.
- 12) ¿Qué fuentes de financiamiento utiliza para su negocio?  
(Puede seleccionar todas las que apliquen)
- d) Capital propio
  - e) Sistema Financiero
  - f) Terceros (privados)

13) ¿Utiliza alguno de los siguientes elementos en la proyección de sus estados financieros? (puede seleccionar todas las que apliquen):

- a) Tasa de crecimiento en ventas
- b) Producto interno bruto del país
- c) Tasa de inflación
- d) Análisis de sensibilidad de la industria
- e) Variación del capital de trabajo
- f) Partidas no monetarias (depreciaciones y amortizaciones)
- g) Inversión en bienes de capital (CAPEX)
- h) Tasa de interés
- i) Impuesto
- j) No realiza proyección de estados financieros

14) ¿La compañía utiliza alguna de las siguientes técnicas en su proceso de planeación financiera?

<b>Técnicas</b>	<b>Nunca</b>	<b>Poco frecuente</b>	<b>Regularmente</b>	<b>Muy frecuente</b>
Flujos de caja				
Análisis de sensibilidad				
Análisis de escenarios				
Modelación con enfoque determinístico				
Modelación con enfoque estocástico				

15) ¿Con que frecuencia utiliza las siguientes herramientas para análisis de resultados del negocio y toma de decisiones?

<b>Herramientas</b>	<b>Nunca</b>	<b>Poco frecuente</b>	<b>Regularmente</b>	<b>Muy frecuente</b>
Tasa interna de retorno (TIR)				
Valor actual neto (VAN)				
Periodo de recuperación de la inversión				
Valor neto actual (VAN) anualizado				
EBITDA				
EBIT				

## Anexo B – Estados Financieros Empresa Repuestos, S.A. de C.V.

<b>EMPRESA REPUESTOS, S.A. DE C.V.</b>			
<b>ESTADOS FINANCIEROS HISTÓRICOS</b>			
<b>BALANCE GENERAL</b>			
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Efectivo y Equivalentes	\$ 20,107.86	\$ 10,731.93	\$ 40,219.09
Otras cuentas por cobrar	\$ -	\$ 5,573.70	\$ 3,527.03
Inventarios	\$ 431,574.08	\$ 618,679.64	\$ 756,837.46
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 451,681.94</b>	<b>\$ 634,985.27</b>	<b>\$ 800,583.58</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Propiedades, Planta y Equipo	\$ 939,744.08	\$ 1,129,120.17	\$ 1,192,087.53
Depreciación Acumulada	-\$ 211,316.76	-\$ 259,312.12	-\$ 345,353.49
Partes relacionadas por cobrar LP	\$ 262,668.72	\$ -	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 991,096.04</b>	<b>\$ 869,808.05</b>	<b>\$ 846,734.04</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 1,442,777.98</b>	<b>\$ 1,504,793.32</b>	<b>\$ 1,647,317.62</b>
	<b>\$ 728,427.32</b>	<b>\$ 869,808.05</b>	<b>\$ 846,734.04</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ 44,696.71
Préstamos Bancarios a Corto Plazo	\$ 30,113.36	\$ 68,763.73	\$ 168,982.43
Provisiones y Retenciones	\$ 22,710.47	\$ 18,851.65	\$ 20,281.72
Beneficios a Empleados por Pagar	\$ 1,754.55	\$ 2,497.82	\$ 3,072.37
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 54,578.38</b>	<b>\$ 90,113.20</b>	<b>\$ 237,033.23</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Préstamos Bancarios a Largo Plazo	\$ 1,010,490.09	\$ 945,112.81	\$ 841,864.19
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 1,065,068.47</b>	<b>\$ 1,035,226.01</b>	<b>\$ 1,078,897.42</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Social	\$ 2,000.00	\$ 152,000.00	\$ 152,000.00
Reserva Legal	\$ 400.00	\$ 9,318.23	\$ 18,915.60
Utilidades de Ejercicios Anteriores	\$ 288,731.49	\$ 225,309.51	\$ 308,249.08
Utilidad del Ejercicio	\$ 86,578.02	\$ 82,939.57	\$ 89,255.52
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 377,709.51</b>	<b>\$ 469,567.31</b>	<b>\$ 568,420.20</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 1,442,777.98</b>	<b>\$ 1,504,793.32</b>	<b>\$ 1,647,317.62</b>

<b>EMPRESA REPUESTOS, S.A. DE C.V.</b>			
<b>ESTADOS FINANCIEROS HISTÓRICOS</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Ingresos por venta de bienes	\$ 1,214,304.42	\$ 1,098,027.55	\$ 1,250,291.05
Ingresos por servicios	\$ 28,805.36	\$ 30,088.56	\$ 34,704.47
Otros ingresos	\$ 2,012.39	\$ 20,102.71	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 1,245,122.17</b>	<b>\$ 1,148,218.82</b>	<b>\$ 1,284,995.52</b>
COSTO DE VENTA	\$ 745,856.39	\$ 620,057.36	\$ 627,764.81
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 499,265.78</b>	<b>\$ 528,161.46</b>	<b>\$ 657,230.71</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
Gastos de venta	\$ 163,027.94	\$ 213,078.41	\$ 298,891.07
Gastos de Administración	\$ 54,418.54	\$ 36,590.69	\$ 57,783.50
Depreciación	\$ 75,214.89	\$ 72,312.96	\$ 86,041.37
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 292,661.37</b>	<b>\$ 321,982.06</b>	<b>\$ 442,715.94</b>
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 206,604.41</b>	<b>\$ 206,179.40</b>	<b>\$ 214,514.77</b>
Gastos Financieros	\$ 82,921.52	\$ 78,776.07	\$ 77,409.51
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>\$ 123,682.89</b>	<b>\$ 127,403.33</b>	<b>\$ 137,105.26</b>
RESERVA LEGAL	\$ -	\$ 8,918.23	\$ 9,597.37
UTILIDAD IMPONIBLE	\$ 123,682.89	\$ 118,485.10	\$ 127,507.89
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 37,104.87	\$ 35,545.53	\$ 38,252.37
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 86,578.02</b>	<b>\$ 82,939.57</b>	<b>\$ 89,255.52</b>