

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

“ANÁLISIS FINANCIERO MULTIESCENARIO QUE CONTRIBUYA AL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS Y ACCESORIOS DE VEHÍCULOS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO”.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

**MENJIVAR ORELLANA, WENDY ARELY
ORELLANA SANTOS, YANIRA NOHEMY
SANDOVAL MUÑOZ, JOSÉ ADAN**

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OCTUBRE 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General: Lic. Cristóbal Hernán Ríos Benítez

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Vicedecano: Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías
Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director General de Procesos de
Graduación: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez
Lic. Mario Ernesto Orellana Martínez
MAF. Jorge Antonio Venavides Trejo (Docente Asesor)

OCTUBRE 2019

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias en primer lugar a Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida, a mis padres Vicenta Orellana Franco y Elio Menjívar Murcia por creer en mí, por su incondicional apoyo, esfuerzo, dedicación y comprensión; a mis compañeros Yanira Orellana y Adan Sandoval por su paciencia y empeño; al MAF. Jorge Antonio Venavides por su dedicación, paciencia y disposición; a Félix Menjívar Córdova por estar motivándome y por los consejos en los momentos más oportunos.

Wendy Arely Menjívar Orellana

Primeramente, doy gracias a Dios por haberme permitido culminar mis estudios superiores dándome la sabiduría, salud, paciencia y la fuerza necesaria para salir adelante. Mis Padres: Cecilia Santos de Orellana y Alberto Orellana Jacobo quienes me brindaron su apoyo incondicional sacándome adelante con todo su amor, esfuerzo y sacrificio para lograr terminar mi carrera. Mis hermanos: Alberto, Erika, Jessy, Cecilia y Andrea Orellana y a toda mi familia quienes han estado en cada momento de mi vida dándome su amor, comprensión y aliento en todo momento, también gracias a Mis amigos: Alexandra, Nely, Jancy, Miguel y Edgar y mis demás amigos a quienes no menciono y quiero con todo mi corazón quienes me han brindado su cariño incondicional, A mis Amigos y compañeros de trabajo de graduación: Wendy Menjívar y Adan Sandoval por su amistad, esfuerzo y paciencia, a mi asesor el MAF. Jorge Antonio Venavides quien nos apoyó en este proceso brindándonos todos los conocimientos, paciencia y dedicación.

Yanira Nohemy Orellana Santos

Agradezco a Dios por estar siempre conmigo darme salud, fortaleza, sabiduría y permitirme cumplir mis metas. A mis padres, Edith Esmeralda Muñoz y José Adan Sandoval por siempre brindarme su amor, comprensión, consejos y por todo su esfuerzo y sacrificio para apoyarme en cada uno de mis sueños, porque sin ellos nada de esto hubiese sido posible. A mi hermana Emma Sandoval, por ofrecerme siempre su apoyo, consejos y estar conmigo en las buenas y las malas. A mi tía Sonia Muñoz por su afecto y apoyo incondicional tanto para mí y toda la familia. A Mabel Alvarenga, por su cariño, comprensión y siempre creer en mí. Al MAF. Jorge Antonio Venavides por su profesionalismo y entrega. Y finalmente, a mis compañeras Yanira Orellana y Wendy Menjívar por la dedicación y esfuerzo puesto a lo largo de este proceso.

José Adan Sandoval Muñoz

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN..... | i |
| INTRODUCCIÓN..... | iii |
| CAPÍTULO I: “GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS Y ACCESORIOS DE VEHÍCULOS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL ANÁLISIS FINANCIERO MULTIESCENARIO QUE CONTRIBUYA AL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS”..... | 1 |
| A. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA..... | 1 |
| 1. DEFINICIÓN..... | 1 |
| 2. CLASIFICACIÓN..... | 2 |
| 3. CARACTERÍSTICAS..... | 2 |
| 4. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL | 3 |
| B. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS Y ACCESORIOS DE VEHÍCULOS..... | 9 |
| 1. DEFINICIÓN..... | 9 |
| 2. IMPORTANCIA | 10 |
| 3. LIMITANTES | 10 |
| 4. CLASIFICACIÓN..... | 10 |
| 5. PRODUCTOS QUE COMERCIALIZAN..... | 11 |
| C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V..... | 12 |
| 1. ANTECEDENTES | 12 |
| 2. FILOSOFÍA EMPRESARIAL ACTUAL | 12 |
| 3. RECURSOS QUE POSEE..... | 13 |
| a) HUMANOS | 13 |
| b) TÉCNICOS | 13 |
| c) MATERIALES | 14 |
| d) FINANCIEROS | 14 |
| 4. UBICACIÓN GEOGRÁFICA | 14 |
| 5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL..... | 15 |
| D. GENERALIDADES DEL ANÁLISIS FINANCIERO MULTIESCENARIO..... | 15 |
| 1. ESCENARIO | 15 |
| a) DEFINICIÓN..... | 15 |
| b) TIPOS..... | 16 |
| i. DETERMINÍSTICO | 16 |
| ii. ESTOCÁSTICO..... | 16 |

| | | |
|------|--|----|
| 2. | ANÁLISIS FINANCIERO | 16 |
| 3. | ANÁLISIS FINANCIERO MULTIESCENARIO | 17 |
| a) | DEFINICIÓN | 17 |
| b) | IMPORTANCIA | 17 |
| E. | GENERALIDADES DE LA SIMULACIÓN FINANCIERA..... | 17 |
| 1. | DEFINICIÓN DE SIMULACIÓN..... | 17 |
| 2. | SIMULACIÓN FINANCIERA | 18 |
| a) | DEFINICIÓN | 18 |
| b) | USOS | 18 |
| c) | VENTAJAS | 19 |
| d) | DESVENTAJAS | 19 |
| 3. | SIMULACIÓN DE MONTECARLO..... | 19 |
| a) | DEFINICIÓN | 19 |
| b) | IMPORTANCIA | 20 |
| 4. | SIMULACIÓN CON CRYSTAL BALL | 20 |
| a) | DEFINICIÓN..... | 20 |
| b) | PROCESO DE INSTALACIÓN DEL PAQUETE INFORMÁTICO | 20 |
| c) | ELEMENTOS | 21 |
| i. | SUPUESTOS | 21 |
| ii. | PRONÓSTICOS | 21 |
| iii. | VARIABLE DE DECISIÓN | 22 |
| d) | HERRAMIENTAS | 22 |
| i. | GRÁFICO DE SENSIBILIDAD | 22 |
| ii. | GRÁFICO DE DISTRIBUCIÓN NORMAL | 23 |
| iii. | GRÁFICO DE DISPERSIÓN..... | 24 |
| iv. | TABLA DE DECISIÓN..... | 24 |
| v. | GRÁFICO DE TENDENCIA..... | 25 |
| vi. | GRÁFICO SPIDER | 25 |
| vii. | GRÁFICO DE TORNADO CHART | 26 |
| e) | IMPORTANCIA | 27 |
| f) | BENEFICIOS..... | 27 |
| g) | LIMITANTES | 27 |
| F. | GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS | 27 |
| 1. | DEFINICIÓN..... | 27 |
| 2. | IMPORTANCIA | 28 |

| | |
|--|-----------|
| 3. PRINCIPIOS | 28 |
| a) DE PREVISIÓN | 28 |
| b) DE PLANEACIÓN | 28 |
| c) DE ORGANIZACIÓN..... | 29 |
| d) DE DIRECCIÓN..... | 29 |
| e) DE CONTROL..... | 29 |
| 4. CARACTERÍSTICAS | 30 |
| a) DE FORMULACIÓN..... | 30 |
| b) DE PRESENTACIÓN | 30 |
| c) DE APLICACIÓN | 30 |
| 5. VENTAJAS | 30 |
| 6. DESVENTAJAS | 31 |
| 7. LIMITACIONES | 31 |
| 8. CLASIFICACIÓN | 31 |
| a) SEGÚN SU FLEXIBILIDAD..... | 31 |
| b) SEGÚN EL PERIODO QUE CUBREN | 31 |
| c) SEGÚN EL CAMPO DE APLICACIÓN EN LA EMPRESA | 32 |
| d) SEGÚN EL SECTOR DE LA ECONOMIA EN EL CUAL SE UTILIZA | 32 |
| G. TIPOS DE PRESUPUESTOS PARA UNA EMPRESA COMERCIAL | 32 |
| 1. OPERATIVOS | 32 |
| a) DE VENTAS CON IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES Y SERVICIOS..... | 32 |
| i. MÉTODO DE COMBINACIÓN DE FACTORES..... | 33 |
| b) DE COMPRAS CON IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES Y SERVICIOS..... | 34 |
| c) DE IMPUESTO POR PAGAR..... | 34 |
| d) DE PAGO A CUENTA..... | 34 |
| e) DE CUENTAS POR COBRAR | 34 |
| f) DE CUENTAS POR PAGAR | 34 |
| g) DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN..... | 35 |
| h) DE GASTOS DE VENTAS | 35 |
| i) DE AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO BANCARIO | 35 |
| 2. FINANCIEROS | 35 |
| a) DE EFECTIVO..... | 35 |
| b) DE INVERSIÓN | 35 |

| | | |
|---|--|-----------|
| c) | ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA..... | 35 |
| d) | BALANCE GENERAL PROFORMA | 35 |
| H. | GENERALIDADES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO | 35 |
| 1. | DEFINICIÓN..... | 35 |
| 2. | IMPORTANCIA | 36 |
| 3. | CARACTERÍSTICAS..... | 36 |
| 4. | VENTAJAS | 36 |
| 5. | DESVENTAJAS | 36 |
| I. | HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA..... | 37 |
| 1. | CONTROL PRESUPUESTARIO | 37 |
| a) | DEFINICIÓN..... | 37 |
| 2. | CONTROL FINANCIERO | 37 |
| a) | MÉTODO DE RAZONES SIMPLES | 37 |
| i. | RAZONES DE LIQUIDEZ..... | 38 |
| ii. | RAZONES DE ACTIVIDAD..... | 38 |
| iii. | RAZONES DE ENDEUDAMIENTO | 38 |
| iv. | RAZONES DE RENTABILIDAD..... | 39 |
| b) | FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN (POR SUS SIGLAS EN INGLÉS CFO-CASH FLOW OPERATIONS)..... | 39 |
| c) | FINANCIAMIENTO MÁXIMO PERMITIDO..... | 39 |
| d) | CRECIMIENTO MÁXIMO PERMITIDO..... | 40 |
| J. | EFICIENCIA..... | 40 |
| 1. | DEFINICIÓN..... | 40 |
| 2. | EFICIENCIA EN LOS RECURSOS | 40 |
| | | |
| CAPÍTULO II: “DIAGNÓSTICO DEL ANÁLISIS FINANCIERO MULTIESCENARIO QUE CONTRIBUYA AL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS Y ACCESORIOS DE VEHÍCULOS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”. | | 42 |
| A. | OBJETIVOS | 42 |
| 1. | GENERAL | 42 |
| 2. | ESPECÍFICOS..... | 42 |
| B. | METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 43 |
| 1. | MÉTODO DE INVESTIGACIÓN | 43 |
| i. | ANÁLISIS..... | 43 |
| ii. | SÍNTESIS | 43 |
| 2. | TIPO DE INVESTIGACIÓN | 43 |

| | | |
|-----|---|----|
| 3. | DISEÑO DE INVESTIGACIÓN | 44 |
| 4. | FUENTES DE INFORMACIÓN..... | 44 |
| a) | PRIMARIAS | 44 |
| b) | SECUNDARIAS | 44 |
| 5. | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS..... | 45 |
| a) | TÉCNICAS | 45 |
| i. | ENCUESTA..... | 45 |
| ii. | ENTREVISTA..... | 45 |
| b) | INSTRUMENTOS | 45 |
| i. | CUESTIONARIO | 45 |
| ii. | GUÍA DE ENTREVISTA | 45 |
| 6. | ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN | 45 |
| 7. | UNIDADES DE ANÁLISIS..... | 46 |
| 8. | DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA | 46 |
| a) | UNIVERSO..... | 46 |
| b) | MUESTRA..... | 46 |
| 9. | TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS | 47 |
| 10. | ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN | 48 |
| 11. | LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN..... | 48 |
| C. | DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL..... | 49 |
| 1. | FILOSOFÍA EMPRESARIAL..... | 49 |
| a) | MISIÓN..... | 49 |
| b) | VISIÓN | 49 |
| c) | VALORES ORGANIZACIONALES | 50 |
| 2. | PLANEACIÓN FINANCIERA | 50 |
| a) | OBJETIVOS FINANCIEROS..... | 50 |
| b) | ESTRATEGIAS FINANCIERAS | 51 |
| c) | POLÍTICAS FINANCIERAS | 52 |
| d) | FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNAS | 52 |
| e) | SIMULACIÓN FINANCIERA | 53 |
| f) | PRESUPUESTOS | 54 |
| 3. | CONTROL PRESUPUESTARIO | 55 |
| a) | COMPARACIÓN DE RESULTADOS | 55 |
| b) | RAZONES FINANCIERAS | 56 |
| c) | ANÁLISIS DE CUENTAS POR COBRAR | 57 |

| | |
|---|-----------|
| d) ANÁLISIS DE CUENTAS POR PAGAR..... | 57 |
| D. CONCLUSIONES..... | 58 |
| E. RECOMENDACIONES..... | 61 |
| CAPITULO III: PROPUESTA DE UN ANÁLISIS FINANCIERO MULTIESCENARIO QUE CONTRIBUYA AL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS Y ACCESORIOS DE VEHÍCULOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”. CASO ILUSTRATIVO..... | 65 |
| A. OBJETIVOS..... | 65 |
| 1. GENERAL..... | 65 |
| 2. ESPECÍFICOS..... | 65 |
| B. FILOSOFÍA EMPRESARIAL PROPUESTA DE LA EMPRESA CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V..... | 66 |
| 1. MISIÓN Y VISIÓN..... | 66 |
| 2. VALORES ORGANIZACIONALES..... | 66 |
| 3. OBJETIVOS FINANCIEROS..... | 67 |
| 4. ESTRATEGIAS FINANCIERAS..... | 68 |
| 5. POLÍTICAS FINANCIERAS..... | 68 |
| C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA..... | 70 |
| D. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LOS NUEVOS PUESTOS EN LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA PROPUESTA..... | 71 |
| E. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PROPUESTAS PARA LOS PUESTOS EXISTENTES..... | 71 |
| F. SISTEMA PRESUPUESTARIO..... | 71 |
| 1. PROYECCIÓN DE VENTAS POR EL MÉTODO DE COMBINACIÓN DE FACTORES..... | 71 |
| 2. PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE VENTAS POR LÍNEA DE PRODUCTOS..... | 72 |
| 3. PRESUPUESTO DE VENTAS (MÉTODO DE COMBINACIÓN DE FACTORES)..... | 73 |
| 4. PRESUPUESTO DE VENTAS CON IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES Y SERVICIOS..... | 74 |
| 5. DETERMINACIÓN DEL FACTOR DE COSTO DE VENTAS PROYECTADO .. | 75 |
| 6. DETERMINACIÓN DE LAS COMPRAS PLANIFICADAS..... | 75 |
| 7. PRESUPUESTO DE COMPRAS..... | 76 |
| 8. PRESUPUESTO DE COMPRAS CON IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES Y SERVICIOS..... | 77 |

| | |
|--|----|
| 9. PRESUPUESTO DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES Y SERVICIOS POR PAGAR..... | 78 |
| 10. PRESUPUESTO DE PAGO A CUENTA | 79 |
| 11. CUENTAS POR COBRAR | 80 |
| a) ANTIGÜEDAD DE SALDOS (CUENTAS POR COBRAR)..... | 80 |
| b) PROPUESTA DE POLÍTICAS DE CRÉDITO A CLIENTES | 80 |
| c) PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR..... | 80 |
| d) PRUEBA DE SALDO DE CUENTAS POR COBRAR | 82 |
| 12. CUENTAS POR PAGAR | 83 |
| a) ANTIGÜEDAD DE SALDOS (CUENTAS POR PAGAR)..... | 83 |
| b) PROPUESTA DE POLÍTICAS DE PAGO A PROVEEDORES..... | 83 |
| c) PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR | 83 |
| d) PRUEBA DE SALDO DE CUENTAS POR PAGAR | 85 |
| 13. CONSOLIDACIÓN DEL PROGRAMA DE COBRO A CLIENTES Y PAGO A PROVEEDORES | 86 |
| 14. PLANILLA DE PERSONAL NUEVO Y ACTUAL | 87 |
| 15. PRESTACIONES LABORALES DE PERSONAL NUEVO Y ACTUAL | 87 |
| 16. PROGRAMACIÓN DE PAGO DE RETENCIONES LABORALES | 87 |
| a) ÁREA DE ADMINISTRACIÓN | 87 |
| b) ÁREA DE VENTAS | 88 |
| 17. PRESUPUESTO DE INVERSIONES..... | 90 |
| a) PRESUPUESTO DE INVERSIONES – ÁREA DE ADMINISTRACIÓN..... | 90 |
| b) PLAN DE PAGO | 90 |
| c) CÁLCULO DE DEPRECIACIÓN/AMORTIZACIÓN..... | 91 |
| d) PRESUPUESTO DE INVERSIÓN – ÁREA DE VENTAS | 91 |
| e) PLAN DE PAGO | 92 |
| f) CÁLCULO DE DEPRECIACIÓN | 92 |
| 18. PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN..... | 92 |
| a) INFORMACION ADICIONAL A CONSIDERAR: | 93 |
| b) PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | 94 |
| c) PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA | 95 |
| 19. AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO BANCARIO | 96 |
| a) INFORMACIÓN GENERAL..... | 96 |
| b) CÁLCULO DE CUOTA MENSUAL | 96 |
| c) PRESUPUESTO DE AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO BANCARIO | 97 |

| | |
|--|------------|
| 20. PRESUPUESTO DE EFECTIVO | 98 |
| 21. ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA | 100 |
| a) DETERMINACIÓN DEL COSTO DE VENTAS PROYECTADO | 100 |
| b) ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA | 100 |
| 22. BALANCE GENERAL | 101 |
| G. ANÁLISIS FINANCIERO MULTIESCENARIO APLICADO AL SISTEMA PRESUPUESTARIO PROYECTADO DE CRB PARTES Y ACCESORIOS S.A. DE C.V..... | 102 |
| 1. ELEMENTOS A CONSIDERAR | 102 |
| a) SUPUESTOS | 102 |
| b) VARIABLE DE DECISIÓN | 104 |
| c) PRONÓSTICO..... | 106 |
| 2. EJECUCIÓN DE LA SIMULACIÓN FINANCIERA | 107 |
| 3. RESULTADOS DE LA SIMULACIÓN FINANCIERA | 109 |
| a) HISTOGRAMA O GRÁFICO DE DISTRIBUCIÓN NORMAL | 109 |
| b) GRÁFICO DE SENSIBILIDAD | 110 |
| c) GRÁFICO DE DISPERSIÓN | 112 |
| d) TABLA DE DECISIÓN | 113 |
| e) GRÁFICO DE TENDENCIAS | 115 |
| f) GRÁFICO DE TORNADO Y DE SPIDER | 117 |
| H. EVALUACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO Y SUS RESPECTIVOS RESULTADOS PARA EL AÑO 2019 DE CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V..... | 121 |
| I. PLAN DE CAPACITACIÓN | 122 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 122 |
| 2. OBJETIVOS DEL PROGRAMA | 122 |
| a) GENERAL | 122 |
| b) ESPECÍFICOS..... | 122 |
| 3. RECURSOS | 123 |
| a) HUMANOS | 123 |
| b) MATERIALES | 123 |
| c) FINANCIEROS | 123 |
| 4. PERÍODO DE DURACIÓN | 123 |
| 5. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA A IMPARTIR | 123 |
| 6. SECCIONES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN | 124 |
| a) PONENCIA N° 1..... | 124 |

| | | |
|--------|---|-----|
| i. | CONTENIDO | 124 |
| ii. | PROGRAMACIÓN | 125 |
| iii. | COSTOS | 126 |
| b) | PONENCIA N° 2..... | 127 |
| i. | CONTENIDO | 127 |
| ii. | PROGRAMACIÓN | 127 |
| iii. | COSTOS | 128 |
| c) | PONENCIA N° 3..... | 128 |
| i. | CONTENIDO | 128 |
| ii. | PROGRAMACIÓN | 129 |
| iii. | COSTOS | 130 |
| d) | PONENCIA N° 4..... | 130 |
| i. | CONTENIDO | 130 |
| ii. | PROGRAMACIÓN | 131 |
| iii. | COSTOS | 131 |
| 7. | PRESUPUESTO CONSOLIDADO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN..... | 132 |
| J. | PLAN DE IMPLEMENTACIÓN | 132 |
| 1. | INTRODUCCIÓN..... | 132 |
| 2. | OBJETIVOS | 132 |
| a) | GENERAL | 132 |
| b) | ESPECÍFICOS..... | 132 |
| 3. | RECURSOS | 133 |
| a) | HUMANOS | 133 |
| b) | TÉCNICOS Y FINANCIEROS | 133 |
| 4. | ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN | 133 |
| 5. | CRONOGRAMA..... | 134 |
| 6. | PRESUPUESTO CONSOLIDADO (PROPUESTA)..... | 135 |
| K. | BIBLIOGRAFÍA..... | 136 |
| ANEXOS | | 140 |

RESUMEN

CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V. es una organización dedicada a la comercialización de repuestos y accesorios de vehículos en el municipio de San Salvador, capaz de competir con las otras pequeñas empresas del sector, no obstante, la administración del negocio identificó la carencia de una herramienta que les permita evaluar todos aquellos factores tanto interno como externos que impiden el logro de los objetivos planificados repercutiendo en los respectivos niveles de rentabilidad y liquidez de la compañía. En consecuencia, el equipo de investigación se ofreció a desarrollar un análisis financiero multiescenario a través de un sistema presupuestario que posibilite la asignación óptima de los recursos, así mismo proporcionar información oportuna para la toma de decisiones.

A. GENERAL

- Desarrollar el análisis financiero multiescenario que contribuya al uso eficiente de los recursos en las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de repuestos y accesorios de vehículos en el municipio de San Salvador.

B. ESPECÍFICOS

- Recolectar información bibliográfica de medios impresos y virtuales para que contribuya a la realización del marco teórico de la investigación a efectuar.
- Elaborar un diagnóstico que permita evaluar los resultados que obtienen las entidades en estudio producto de las proyecciones financieras que efectúan.
- Proponer el desarrollo de un análisis financiero multiescenario mediante un caso ilustrativo para que contribuya al uso eficiente de los recursos de los negocios en indagación.

Para el desarrollo del estudio se aplicó el método científico y los métodos auxiliares: análisis y síntesis, de igual forma, se usó la investigación correlacional y el diseño no experimental, donde se determinó la relación existente entre las variables de estudio.

La información se recolectó en primer lugar, por medio de una entrevista al gerente de la entidad caso ilustrativo, y, en segundo lugar, mediante una encuesta, la cual se aplicó a los propietarios y/o administradores generales de las pequeñas

empresas del sector aludido, con el objetivo de identificar las dificultades que enfrentan en la realización de las proyecciones financieras y el uso de los recursos monetarios.

Entre las principales conclusiones de la investigación están:

- Se analizó que la mayor parte de los investigados utilizan para proyectar las ventas el Método de Tendencias, sin embargo, una baja proporción aplica el de Combinación de Factores, a pesar de ser el único que toma en consideración factores administrativos y económicos que pueden influir negativa o positivamente en el logro de las cifras presupuestadas.
- Se determinó que una alta proporción de los que efectúan la comparación entre las cifras reales con las estimadas detectan que no logran lo planificado debido a la situación económica del país, error en las proyecciones realizadas, entre otros factores, evidenciando la carencia de una herramienta que les permita evaluar las variables de riesgo que puedan limitar la obtención de lo establecido.

A partir de las conclusiones, se recomienda:

- Se sugiere a los investigados que utilicen principalmente el Método de Combinación de Factores para proyectar las ventas porque toma en consideración factores administrativos y económicos que pueden influir negativa o positivamente en el logro de las cifras presupuestadas.
- Se propone para la totalidad de pequeñas empresas en estudio, la implementación de una herramienta de control financiero que les facilite la inclusión de las variables internas y externas que puedan limitar el logro de los resultados proyectados.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de graduación se evalúa el análisis financiero multiescenario que contribuya al uso eficiente de los recursos en las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de repuestos y accesorios de vehículos del municipio de San Salvador, a fin de posibilitar a este tipo de entidades el logro de las cifras presupuestadas.

A continuación, se detalla el contenido de cada uno de los capítulos que conforman el estudio:

El capítulo I, muestra las generalidades de la pequeña empresa, así como la dedicada a la comercialización de repuestos y accesorios de vehículos, además de información que permite identificar y conocer otros aspectos relacionados a estas organizaciones, marco legal e institucional y aspectos generales de la empresa caso ilustrativo. Posteriormente, se presenta teoría sobre los conceptos básicos utilizados durante el desarrollo de la investigación.

El capítulo II, está compuesto por la información que se obtuvo de la investigación de campo, lo que permitió realizar un diagnóstico de las dificultades que enfrentan las pequeñas empresas del sector aludido a la hora de realizar la respectiva estimación de los recursos con los que disponen. Asimismo, comprende la importancia, objetivos, métodos y técnicas utilizadas en la investigación, así como el universo y muestra determinados para el desarrollo del proyecto.

En el capítulo III, se desarrolla la propuesta de un análisis financiero multiescenario que contribuya al uso eficiente de los recursos de las pequeñas empresas en investigación, tomando como base los resultados obtenidos en el capítulo anterior.

De manera adicional, se establece un plan de capacitación que permita generar conocimientos básicos para los empleados de la entidad caso ilustrativo, acerca de los tópicos desarrollados en el estudio. Seguidamente se presenta un plan de implementación que servirá como guía para llevar a cabo la propuesta, en el cual se detallan los recursos monetarios, humanos y materiales a utilizar.

Finalmente, se muestran las diversas fuentes bibliográficas consultadas y los respectivos anexos que sustentaron la elaboración del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO I: “GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS Y ACCESORIOS DE VEHÍCULOS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL ANÁLISIS FINANCIERO MULTIESCENARIO QUE CONTRIBUYA AL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS”.

A. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA

1. DEFINICIÓN

En primer lugar, es necesario conocer el término general de empresa, por lo tanto, se expresa de la siguiente manera:

"Es una organización social que por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, puede ser de lucro u orientada a la atención de una necesidad social"¹.

Por otro lado, se define como la “entidad que integra un conjunto de elementos organizados y dirigidos para alcanzar una serie de objetivos mediante la realización de una determinada actividad económica”².

Por lo tanto, es el negocio puesto en marcha por una persona o un grupo de ellas, que brindan un producto o servicio a la sociedad buscando la rentabilidad del capital invertido.

A continuación, se define el término de pequeña empresa:

“Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales comprendidas de 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales y con un máximo de 50 trabajadores”³.

Además, el Banco Central de Reserva de El Salvador afirma que son “las entidades que operan en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas como máximo de \$1,000,000.00 dólares anuales y hasta 50 trabajadores remunerados”⁴.

¹ Chiavenato, Idalberto. *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*, 1° Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (1993). Pág. 4

² La Empresa y su Entorno. Unidad-10 Bloque, Empresa y Cultura Emprendedora. https://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529-830343_LA_EIE_CAS.pdf. Recuperado 21 de febrero del 2019.

³ Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. Ley MYPE (2018). <https://www.conamype.gob.sv/temas-2/ley-mype/>. Recuperado 21 de febrero del 2019.

⁴ Banco Central de Reserva de El Salvador. Boletín Económico, Ensayo: ¿Qué papel desempeña la Micro y Pequeña empresa en el crecimiento económico? (2008). <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/312332477.pdf>. Recuperado 21 de febrero del 2019.

De acuerdo a los enunciados y características anteriormente citadas, se entiende como pequeña empresa a las organizaciones que son administradas generalmente por sus propios dueños, donde el número de empleados contratados normalmente oscila entre 11 a 50, que atienden a un mercado de tipo local, ocupando para sus operaciones por lo general tecnología no especializada, además de que disponen de recursos monetarios limitados y únicamente tienen un centro de operaciones.

2. CLASIFICACIÓN

En El Salvador, existen diversos criterios para clasificar a este tipo de organizaciones, entre ellos se encuentran: el número de empleados, volumen de ventas, monto de inversión en activos, participación en el mercado, por citar algunos. Para la presente investigación se utilizará el criterio de número de empleados contratados, según se detalla a continuación:

Cuadro N° 1: Clasificación de Pequeña Empresa

| INSTITUCIÓN | NÚMERO DE EMPLEADOS CONTRATADOS |
|---|---------------------------------|
| Ministerio de Economía (MINEC) | De 10 a 50 |
| Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) | De 11 a 19 |
| Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) | De 10 a 50 |
| Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR) | De 11 a 19 |
| Banco Multisectorial de Inversiones (BIM) | De 11 a 49 |
| Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP) | De 11 a 49 |
| Fundación para el Desarrollo Sostenible de El Salvador (FUNDES) | De 5 a 49 |
| Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) | De 5 a 19 |
| Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) | De 11 a 49 |

Fuente: Seleccionado de las páginas web de los entes mencionados

3. CARACTERÍSTICAS

“Entre las principales características se consideran las siguientes:

- a) El capital es aportado por una persona o por un pequeño grupo de socios.
- b) La administración del establecimiento generalmente es ejercida por sus propios dueños.
- c) El personal de la compañía oscila entre 10 a 50 trabajadores.
- d) Por lo general no poseen local propio.

- e) Brindan empleo en su mayoría a la población del área geográfica en la que operan.
- f) La fuente principal de financiamiento es el crédito mercantil.
- g) Los clientes que atienden incluye normalmente a los consumidores finales y su oferta primordialmente está dirigida al mercado local.
- h) Los productos que comercializan incluyen bienes importados y/o elaborados a nivel local.
- i) La maquinaria y herramientas que utiliza por lo regular no son especializadas”⁵.

4. MARCO LEGAL E INSTITUCIONAL

Toda empresa en El Salvador, no importando el tamaño o la actividad económica que realice está sujeta al cumplimiento de leyes, normativas, reglamentos y otras disposiciones que regulan sus operaciones, entre las cuales se tienen las siguientes:

Cuadro N° 2: Marco legal e institucional

| N° | NORMATIVA | INSTITUCIÓN REGULADORA |
|----|---|---|
| 1 | <p>a) CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR</p> <p>Instituye los derechos y lineamientos que rigen a las personas naturales y jurídicas en el país. Además, promueve la creación y desarrollo de estas últimas.</p> <p>“Art. 115: Establece que el comercio, la industria y la prestación de servicios en pequeño son patrimonio de los salvadoreños por nacimiento y de los centroamericanos naturales. Su protección, fomento y desarrollo serán objeto de una ley”⁶.</p> | <p>Corte Suprema de Justicia a través de la Sala de lo Constitucional</p> |

⁵ Fleitman, Jack. Negocios Exitosos, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México (2000). Pág. 22

⁶ Decreto Constituyente N° 38, aprobado el 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281 del 16 de diciembre de 1983.

| | | |
|---|--|---|
| 2 | <p>b) LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA</p> <p>Grava con impuesto todo ingreso obtenido, percibido o devengado, proveniente de toda clase de remuneraciones, actividades empresariales incluyendo las comerciales.</p> <p>“Art. 41: Las personas jurídicas, uniones de personas, sociedades irregulares o, de hecho, domiciliadas o no, calcularán su impuesto aplicando a su renta imponible la tasa del treinta por ciento (30%); se exceptúan los sujetos pasivos que hayan obtenido rentas gravadas menores o iguales a ciento cincuenta mil dólares (us\$150,000), los cuales aplicarán la tasa del veinticinco por ciento (25%)”⁷.</p> | Ministerio de Hacienda |
| 3 | <p>c) LEY DEL IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS</p> <p>Regula que se aplicará tributación a las transferencias, importaciones, exportaciones, consumo de los bienes muebles corporales, prestación y consumo de servicios.</p> <p>“Art. 20: Serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyentes o de responsables: a) Las personas naturales o jurídicas”⁸.</p> | Ministerio de Hacienda |
| 4 | <p>d) LEY DEL SISTEMA DE AHORRO PARA PENSIONES</p> <p>Tiene como finalidad administrar el cobro de las cotizaciones y el pago de las pensiones que deben reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de invalidez común, vejez y muerte.</p> <p>“Art. 1: Créase el sistema de Ahorro para Pensiones para los trabajadores del sector privado, público y municipal, la cual estará sujeto a regulación coordinación y control del estado.</p> | Superintendencia del Sistema Financiero |

⁷ Decreto Legislativo Nº 134, aprobado el 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial Nº 242, Tomo Nº 313 del 21 de diciembre de 1991.

⁸ Decreto Legislativo Nº 296, aprobado el 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial Nº 143, Tomo Nº 316, del 31 de julio de 1992.

| | | |
|---|--|--|
| | Art. 2 (Literal i): La afiliación al sistema para los trabajadores del sector privado, público y municipal, es obligatoria e irrevocable” ⁹ . | |
| 5 | <p>e) LEY DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL</p> <p>Desarrolla los fines de seguridad social referidos en la constitución, en beneficio de los trabajadores y sus familiares asegurados.</p> <p>“Art. 3: El régimen del Seguro Social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependan de un patrono, sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración”¹⁰.</p> | Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) |
| 6 | <p>f) LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR</p> <p>Salvaguarda los derechos de los compradores, a fin de promover el equilibrio, certeza y seguridad jurídica en sus relaciones con los proveedores. Por lo tanto, establece las normas que deben regir el intercambio comercial a fin de evitar abusos dentro del mercado.</p> <p>“Art. 2: Quedan sujetos a esta Ley todos los consumidores y los proveedores, sean estos personas naturales o jurídicas en cuanto a los actos jurídicos celebrados entre ellos, relativos a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra forma de comercialización de bienes o contratación de servicios”¹¹.</p> | Defensoría del Consumidor |

⁹ Decreto, legislativo N° 927, aprobado el 20 de diciembre de 1996 publicado en el diario oficial N° 243, tomo N° 333, del 23 de diciembre de 1996.

¹⁰ Decreto legislativo N° 1263, aprobado el 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161, del 11 de diciembre del mismo año.

¹¹ Decreto Legislativo N° 666, aprobado el 14 de marzo de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 58, Tomo N° 330 del 22 de marzo de 1996.

| | | |
|---|--|---|
| 7 | <p>g) LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO ESTADÍSTICO (DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS – DIGESTYC)</p> <p>Todas las instituciones, personas naturales y jurídicas, están sujetas a esta normativa. Por lo tanto, en conformidad con esta ley están obligadas las empresas comerciales de cualquier tamaño a proporcionar la información, datos y otras estadísticas que la institución requiera para realizar el registro nacional correspondiente.</p> <p>“Art. 2: Los objetivos del Servicio Estadístico Nacional son: investigar y perfeccionar los métodos del planeamiento, recolección, compilación, tabulación, análisis, publicación y distribución de los datos estadísticos y censales del país”¹².</p> | <p>Dirección General de Estadísticas y Censos. (DIGESTYC)</p> |
| 8 | <p>h) LEY GENERAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LOS LUGARES DE TRABAJO</p> <p>Establece el marco básico de garantías y responsabilidades a cumplir por parte de los empleados de cualquier tipo de compañía frente a riesgos derivados de las labores que realizan.</p> <p>“Art. 4: La presente ley se aplicará a todos los lugares de trabajo, sean privados o del Estado. Ninguna institución autónoma podrá alegar la existencia de un régimen especial o preferente para incumplir sus disposiciones”¹³.</p> | <p>Ministerio de Trabajo y Prevención Social.</p> |
| 9 | <p>i) LEY ORGÁNICA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ADUANAS</p> <p>Establece las normas que regulan la importación de bienes en general, además asegura la aplicación uniforme de los derechos arancelarios en la importación de vehículos, facilitando el respectivo control a través de un sistema automático.</p> | <p>Dirección General de Aduanas</p> |

¹² Decreto Legislativo Nº 1784, aprobado el 21 de marzo de 1955, publicado en el Diario Oficial Nº 69, Tomo Nº 167 del 18 de abril de 1955.

¹³ Decreto Legislativo Nº 254, aprobado el 21 de enero de 2010, publicado en el Diario Oficial Nº 82, Tomo Nº 387 de 5 de mayo de 2010.

| | | |
|----|--|---|
| | <p>“Art. 3: La Dirección General de Aduanas es el órgano superior jerárquico nacional en materia aduanera, adscrita al Ministerio de Hacienda, facultada por la legislación nacional para aplicar la normativa sobre la materia, comprobar su correcta aplicación; así como facilitar y controlar el comercio internacional en lo que le corresponde, fiscalizar y recaudar los derechos e impuestos a que esté sujeto el ingreso o la salida de mercancías, de acuerdo con los distintos regímenes que se establezcan”¹⁴.</p> | |
| 10 | <p>j) CÓDIGO DE TRABAJO</p> <p>Armoniza las relaciones obrero-patronales, estableciendo los derechos y obligaciones de ambas partes.</p> <p>“Art. 12: El Estado velará por el respeto de los principios de igualdad de oportunidades y de trato en el empleo y la ocupación, incluyendo el acceso a la formación profesional”¹⁵.</p> | <p>Ministerio de Trabajo y Prevención Social de El Salvador</p> |
| 11 | <p>k) CÓDIGO DE COMERCIO</p> <p>Regula las relaciones mercantiles y sus agentes. Por lo tanto, las personas que se dedican a la compra y venta de bienes, los actos y las cosas mercantiles que lleven a cabo se registrarán por esta normativa.</p> <p>“Art. 6: Solamente pueden ejercer el pequeño comercio y la pequeña industria los salvadoreños por nacimiento y los centroamericanos naturales, quienes tendrán derecho a la protección y asistencia técnica del Estado, en las condiciones que establezca una ley especial”¹⁶.</p> | <p>Ministerio de Economía</p> |

¹⁴ Decreto legislativo Nº 903, aprobado el 14 de diciembre de 2005, publicado en el Diario Oficial Nº14, Tomo 370, del 12 de enero de 2006.

¹⁵ Decreto Legislativo Nº 15, aprobado el 23 de julio de 1972, publicado en el Diario Oficial Nº 142, Tomo Nº 236, del 31 de julio de 1972.

¹⁶ Decreto legislativo Nº 671, aprobado el 8 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial Nº 140, Tomo Nº 228, del 31 de julio de 1970.

| | | |
|----|--|---|
| 12 | <p>l) LEY DE IMPUESTOS A LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR</p> <p>Estipula las tasas municipales que deben pagar las empresas en el municipio de San Salvador, no importando el giro productivo que realicen.</p> <p>“Art. 5: Serán sujetos pasivos de la obligación tributaria municipal, la persona natural o jurídica que realice cualquier actividad económica lucrativa en el Municipio y que según la presente Ley está obligada al cumplimiento de las prestaciones pecuniarias sea como contribuyente o responsable”¹⁷.</p> | <p>Alcaldía Municipal de San Salvador</p> |
| 13 | <p>m) LEY DE LAVADO DE DINERO Y ACTIVOS</p> <p>Se encarga de prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y activos en el país, así como su encubrimiento.</p> <p>“Art. 2: La presente ley será aplicable a cualquier persona natural o jurídica aun cuando esta última no se encuentre constituida legalmente; quienes deberán presentar la información que les requiera la autoridad competente, que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen”¹⁸.</p> | <p>Fiscalía General de la República.</p> |
| 14 | <p>n) LEY DE FOMENTO, PROTECCIÓN Y DESARROLLO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA</p> <p>Estimula a la micro y pequeña empresa en su apertura, sostenibilidad y desarrollo de sus capacidades competitivas para su participación en los mercados nacionales e internacionales.</p> | <p>Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)</p> |

¹⁷ Decreto Legislativo N° 274, aprobado el 31 de enero de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 23, Tomo N° 290, del 5 de febrero de 1986.

¹⁸ Decreto Legislativo N° 498, aprobado el 02 de diciembre de 1998, publicado en el Diario Oficial N° 240, Tomo N° 341, del 23 de diciembre de 1998.

| | | |
|----|---|--------------------------------|
| | <p>“Art. 29: La Micro y Pequeña empresa deberá dar cumplimiento a sus obligaciones legales a partir de la fecha de su formalización. Con ese propósito, dentro del ámbito de sus competencias legales, las entidades gubernamentales a través de Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), establecerán las acciones coordinadas para facilitar la asistencia empresarial que mejoren las condiciones de las Micro y Pequeña Empresa (MYPE), a efecto de que cumplan con sus obligaciones”¹⁹.</p> | |
| 15 | <p>o) LEY DE IDENTIFICACIÓN DE SERIALES DE VEHÍCULOS</p> <p>Establece el marco regulatorio a cumplir por los propietarios de automóviles respecto a las series numéricas identificativas de los vehículos que poseen.</p> <p>“Art. 5: Estarán sometidos a las obligaciones y procedimientos fijados en la presente Ley:</p> <p>a) Las personas naturales o jurídicas que, siendo propietarios de un vehículo automotor, éste carezca de una o más series identificativas, o las mismas se encuentren deterioradas o en proceso de deterioro”²⁰.</p> | Dirección General de Transito. |

Fuente: Seleccionado de las leyes, códigos, normativas y disposiciones anteriormente mencionadas

B. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS Y ACCESORIOS DE VEHÍCULOS

1. DEFINICIÓN

Son entidades dedicadas a la comercialización de repuestos y accesorios de vehículos tanto nuevos como usados, donde generalmente la administración de dichos entes es realizada por sus propios dueños, además cuentan con una cantidad que no excede los 50 trabajadores contratados y su oferta principalmente está dirigida al mercado local, principalmente a clientes de clase media.

¹⁹ Decreto Legislativo N° 667, aprobado el 25 de abril de 2014, publicado en el Diario Oficial N° 90, Tomo N° 403, del 20 de mayo de 2014.

²⁰ Decreto Legislativo N° 41, aprobado el 28 de junio de 2012, publicado en el Diario Oficial N° 137, Tomo N° 396, del 24 de julio de 2012.

2. IMPORTANCIA

De acuerdo al representante legal de la compañía CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V., las pequeñas empresas del sector aludido, proporcionan a sus clientes, especialmente a los de la clase media, una serie de dispositivos automotrices que facilitan el mantenimiento y reparación de los vehículos que poseen, los cuales son indispensables para su transporte familiar o como un medio de trabajo.

A continuación, se mencionan de forma adicional aspectos significativos de esta clase de empresas:

- a) Contribuyen a la creación de empleos, ya sean directos o indirectos.
- b) Presentan por lo general una estructura organizativa limitada.
- c) Constituyen una solución en el abastecimiento de repuestos automotrices a precios que en agencias especializadas requieren de una mayor inversión.
- d) Las actividades operativas que realizan proporcionan impuestos al gobierno central y a la alcaldía del municipio de San Salvador.

3. LIMITANTES

De igual manera dicho representante expresó que actualmente en El Salvador, las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de repuestos automotrices, se ven limitadas en el alcance de sus objetivos propuestos, debido a que no desarrollan estrategias, herramientas o análisis financieros que permitan ejecutar los planes de manera eficiente y que contribuyan a la toma de decisiones. Además, que en el país no se cuenta con talleres o industrias especializadas en la fabricación de repuestos y accesorios para vehículos, por lo tanto, estas pequeñas compañías dependen del mercado extranjero para poder abastecerse de las existencias de tales suministros.

4. CLASIFICACIÓN

A continuación, se detalla la clasificación de estas empresas consecuencia de la actividad económica que realizan:

Cuadro N° 3: Clasificación de Actividades Económicas de El Salvador (CLAEES)

| | |
|---------------------|---|
| Sección: G | Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas |
| División: 45 | Comercio al por mayor y al por menor y reparación de vehículos automotores y motocicletas |
| Grupo: 453 | Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores |
| Clase: 4530 | Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores |

Fuente: Ministerio de Economía, Dirección General de Estadística y Censos. Base CIIU 4.0 (2011)

5. PRODUCTOS QUE COMERCIALIZAN

El detalle que se presenta a continuación, muestra el listado de repuestos y accesorios que comercializan las empresas del sector aludido, los cuales son tanto nuevos como usados, donde estos últimos son extraídos y/o desmontados de vehículos de origen importado.

Cuadro N° 4: Clasificación por líneas de artículos

| LÍNEAS DE PRODUCTOS | DETALLE | MARCAS | LÍNEAS DE PRODUCTOS | DETALLE | MARCAS |
|-------------------------------|---|--|--------------------------------|---|--|
| Rines y Neumáticos | Neumático diagonal Neumático radial Neumático asimétrico Neumático direccional Rines (metal y aluminio) Aros, radios, campanas | Bridgestone Goodyear Michelin Firestone BF Goodrich Entre otras | Motores | Motor Válvulas Engranajes Filtros Bombas Bujías | Inventario sujeto a disponibilidad de marca, modelo y año del vehículo |
| Suspensión y Dirección | Resortes y gomas Amortiguadores Transmisión Brazos Pilares | Corven Sadar Sachs Monroe Entre otras | Frenos | Mangueras Adaptadores Frenos Pastillas de freno Pernos y soportes | Ferodo Brembo Bölk TRW Entre otras |
| Carrocería | Puertas y manillas Alerones Retrovisores Capó Paragolpes Entre otros | Inventario sujeto a disponibilidad de marca, modelo y año del vehículo | Sistema de Enfriamiento | Bombas y depósitos Radiador Sensores Ampolletas Ventiladores Termostatos | Inventario sujeto a disponibilidad de marca, modelo y año del vehículo |

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación con base a la información proporcionada por la administración de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

C. GENERALIDADES DE LA EMPRESA CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

1. ANTECEDENTES

Esta organización inició operaciones como sociedad anónima según escritura pública de fecha 16 de noviembre de 2016, siendo su representante legal a partir de ese entonces el Lic. Víctor Manuel Dueñas. Desde sus inicios se dedicó a la comercialización de repuestos nuevos y usados para todo tipo de automotores principalmente a clientes del municipio de San Salvador y en términos generales para cualquier comprador que visite su sala de ventas y que provenga de cualquier zona del país.

Para el año 2018 como parte de su ampliación de operaciones en el mercado del área geográfica mencionada efectuó alianzas con talleres automotrices y empresas aseguradoras a fin de abastecer de los artículos que comercializa a los clientes que esas entidades atienden.

2. FILOSOFÍA EMPRESARIAL ACTUAL

a) MISIÓN

Empresa dedicada a la venta de repuestos nuevos y usados, enfocada en la atención del segmento de aseguradoras y clientes en general, generando valor agregado en el servicio y calidad de los productos.

b) VISIÓN

Ser líderes en el mercado de aseguradoras y público en general, garantizando la atención oportuna y calidad en los repuestos, desarrollando alianzas con los diferentes sectores y generando empatía con nuestros empleados.

c) VALORES ORGANIZACIONALES

Respeto, Honestidad, Integridad, Empatía, entre otros.

d) OBJETIVOS

Incrementar las ventas, diversificar las fuentes de ingreso, disminuir gastos financieros, apalancamiento operativo.

e) ESTRATEGIAS

Reinversión de utilidades, apalancamiento a largo plazo.

f) POLÍTICAS

Pago de proveedores a 30 días, cumplimiento al 100% de todas las obligaciones adquiridas en fechas acordadas.

3. RECURSOS QUE POSEE

A continuación, se detallan los recursos de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.:

a) HUMANOS

La compañía cuenta con un total de 14 contratados, los cuales se enumeran de la siguiente manera:

Cuadro N° 5: Detalle de empleados de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

| PUESTOS DE TRABAJO | N° DE EMPLEADOS |
|---------------------------------------|------------------------|
| Representante legal / Gerente General | 1 |
| Gerente de Finanzas | 1 |
| Asistente técnico administrativo | 1 |
| Ejecutivo de ventas | 1 |
| Desarmador | 1 |
| Cotizador | 1 |
| Colaborador administrativo | 1 |
| Mecánico | 1 |
| Mensajero / Repartidor | 1 |
| Motorista / Repartidor | 1 |
| Auxiliar de mecánico | 4 |
| TOTAL | 14 |

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación con base a la información proporcionada por la administración de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V., fecha abril – 2019.

b) TÉCNICOS

La institución cuenta con acceso a internet para operaciones en línea y licencia para compras en la web, asimismo con un sistema computarizado que contribuye al control y registro de las actividades que realizan, a tal efecto, disponen de las siguientes herramientas: sistema de control de inventario, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, transacciones de ventas, facturación, planillas, entre otros.

c) MATERIALES

Son los bienes tangibles que la compañía puede disponer con el fin de cumplir sus metas. La entidad en estudio cuenta con los siguientes elementos:

- i. Local para centro de operaciones (arrendado).
- ii. Local para bodega (propio)
- iii. Mobiliario y equipo de oficina (escritorios, sillas, computadoras, entre otros).
- iv. Sistema de Vigilancia (cámara y alarmas).
- v. Productos para la venta (repuestos y accesorios de vehículos).
- vi. Maquinaria (montacargas, cortadora, compresora, pistola de impacto, herramientas mecánicas)
- vii. Dos vehículos de transporte de carga liviano.
- viii. Tres Motocicletas.

d) FINANCIEROS

Los recursos monetarios con los que dispone la entidad provienen principalmente de su actividad económica. Además, para llevar a cabo proyectos de inversión, el financiamiento se obtiene mediante préstamos con instituciones bancarias o con dinero aportado por los propietarios.

4. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

a) Dirección: 2° Avenida Norte 1627, contiguo al Colegio Liceo Cristiano Reverendo Juan Bueno, colonia La Rábida, municipio de San Salvador.

b) Teléfono: (503) 2226-0919
(503) 2102-7934

c) Correo electrónico: rcbautoparts@gmail.com.

5. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL

Figura N° 1: Organigrama de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V. al inicio de operaciones año 2016



Autorizado por el representante legal de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.
 Fecha de elaboración noviembre de 2016

D. GENERALIDADES DEL ANÁLISIS FINANCIERO MULTIESCENARIO

1. ESCENARIO

a) DEFINICIÓN

“Es el estudio que permite conocer los diferentes estados esperados en el futuro para una serie de variables estratégicas interrelacionadas entre sí, cuyo comportamiento permite obtener conclusiones específicas y tomar decisiones relevantes”²¹.

Por otra parte, se define como “el instrumento por medio del cual se está en probabilidades de visualizar una situación financiera futura de la empresa, considerando una serie de premisas y supuestos técnicos”²².

²¹ Análisis de Escenarios Financieros. <https://prezi.com/ff3anmlixfdw/escenarios-financieros/>. Recuperado 06 de marzo de 2019

²² Análisis de Escenarios Financieros. <https://prezi.com/ff3anmlixfdw/escenarios-financieros/>. Recuperado 06 de marzo de 2019

De acuerdo a lo anterior, se entiende por escenario a la representación de una realidad financiera futura, integrada por una serie de factores estratégicos e interrelacionados entre sí, que al experimentar distintas fluctuaciones generan diferentes resultados lo cual sirve de base para la toma de decisiones, facilitando la proyección y el uso eficiente de los recursos monetarios de cualquier compañía.

b) TIPOS

i. DETERMINÍSTICO

“Constituye los planes de una empresa con base a un escenario. Lo anterior, hace referencia a que no toman en cuenta las posibles variaciones de sus elementos en el transcurso de las operaciones a realizar.

ii. ESTOCÁSTICO

Generalmente, conocido también como probabilístico. Considera principalmente las alteraciones de las variables involucradas en el modelo, proporcionando un número determinado de escenarios según criterio del analista, donde cada uno de ellos se encuentra representado por una posibilidad de ocurrencia”²³.

2. ANÁLISIS FINANCIERO

a) DEFINICIÓN

“Es un método que facilita el proceso de toma de decisiones de inversión y crediticias en un negocio, donde identifica los puntos fuertes y débiles del mismo, permitiendo conocer la situación económica-financiera actual”²⁴.

Además, se define como “una técnica que tiene por objeto, el estudio y evaluación de todas las operaciones económicas de la organización, permitiendo el alcance de los objetivos financieros planteados al inicio del periodo”²⁵

Por lo tanto, es una herramienta que ayuda a comprender la forma en que se administra el dinero en una empresa, proporcionando información que refleja la situación actual de la compañía y que sirve de base para las decisiones financieras que se toman para el logro de las metas establecidas previamente.

²³ Wiley John & Sons. Financial Modeling with Crystal Ball and Excel, Ed. Hoboken, New Jersey, Estados Unidos (2007). Pág. 23

²⁴ Nava Rosillón, Marbelis Alejandra. Análisis Financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente, Revista Venezolana de Gerencia (2009). Pág. 608

²⁵ Robles Román, Carlos Luis. Fundamentos de Administración Financiera. 1ª Edición, Editorial: Red Tercer Milenio S.C. (2012). Pág.15

3. ANÁLISIS FINANCIERO MULTIESCENARIO

a) DEFINICIÓN

“Muestra las cifras que se pueden obtener mediante la combinación de variables de entradas, bajo condiciones dadas, lo cual permite generar diferentes resultados que facilitan al inversionista por cual optar”²⁶.

Por otro lado, es una “herramienta que examina la situación financiera de una entidad a lo largo del tiempo, donde considera las interrelaciones entre los distintos factores y su influencia ante los cambios obtenidos”²⁷.

En general, es el proceso que permite evaluar los cambios en los resultados financieros proyectados de una compañía debido a las fluctuaciones en las variables que se han combinado para lograrlo, lo cual sirve de fundamento para ponderar las decisiones que puedan emprenderse para lograr los objetivos previamente planificados.

b) IMPORTANCIA

- i. “Permite crear estrategias a partir de los resultados obtenidos.
- ii. Evalúa los distintos cambios en los factores de entrada y su efecto sobre las cifras obtenidas.
- iii. Identifica diversas alternativas de solución.
- iv. Sirve de fundamento para la toma de decisiones financieras”²⁸.

E. GENERALIDADES DE LA SIMULACIÓN FINANCIERA

1. DEFINICIÓN DE SIMULACIÓN.

“Es una representación de la realidad que se auxilia de un modelo matemático-estadístico, el cual es sometido a cambios, con el fin de evaluar el efecto de dichas variables para su posterior solución”²⁹.

Además, se define también como la “herramienta que permite reproducir virtualmente los procesos, mediante el estudio de su comportamiento, con el

²⁶León, Diana y Otros. Manual Crystal Ball, Bogotá D.C. Colombia, Universidad Nacional de Colombia (2004). Recuperado: 26 de febrero de 2019

²⁷ Análisis Financiero Dinámico. <http://www.mapfre.com/fundacion/html/revistas/gerencia/n109/estudio-2.html>. Recuperado: 26 de febrero de 2019.

²⁸ Análisis de Escenarios. <http://www.iberoonline.com/v3/VE/lecturas/vespciv02.html>. Recuperado 26 de febrero de 2019

²⁹ Thierauf, R. J. y Grosse, R. Toma de decisiones por medio de investigación de operaciones, Capítulo 15, México (1999). Pág. 463

objetivo de analizar el impacto de los posibles cambios o para comparar diferentes alternativas sin el alto coste de los experimentos a escala real”³⁰.

De acuerdo a las definiciones anteriormente citadas, se entiende por simulación a la técnica o herramienta que, mediante la utilización de métodos matemáticos y estadísticos, permite desarrollar las actividades de una entidad de forma virtual lo que da la oportunidad de evaluar las variables que puedan ocasionar mayor incidencia en los resultados proyectados, con el propósito de determinar y evaluar la alternativa que pueda representar la obtención de las cifras planificadas.

2. SIMULACIÓN FINANCIERA

a) DEFINICIÓN

“Es una representación matemática de una determinada realidad económica, en la cual se busca detallar las variables que afectan de una forma especial al modelo, tales como factores clave y variables de acción.”³¹

Por otro lado, se define como la “experimentación que imita aspectos de la realidad financiera de una organización, permitiendo trabajar en condiciones similares a las reales, pero en un entorno y variables controladas por el analista”³².

En resumen, es el instrumento que estudia la incidencia de distintas variables en un modelo financiero representativo de una realidad empresarial, mediante la evaluación de los factores internos y externos que puedan afectarlo, con el fin de establecer las posibles estrategias que permitan corregir las deficiencias encontradas.

b) USOS

“A continuación, se mencionan los campos de aplicación de la simulación:

- i.** Planificación estratégica y financiera.
- ii.** Presupuestos.
- iii.** Tesorería.
- iv.** Inversiones”³³.

³⁰ Simulación de Procesos. <http://web.itainnova.es/elogistica/lineas-de-trabajo/logistica-inteligente/simulacion-de-procesos/>. Recuperado: 26 de febrero de 2019.

³¹ Revista española de financiación y contabilidad, (1984), Vol. XII, N.43. Pág. 102

³² Simulación. <https://definicion.de/simulacion/>. Recuperado: 26 de febrero de 2019.

³³ Revista española de financiación y contabilidad. OP, CIT, Pág. 103

c) VENTAJAS

- i. “Brinda resultados de manera oportuna, mediante la utilización de herramientas automatizadas.
- ii. Facilita el manejo de la información, permitiendo establecer múltiples alternativas o escenarios a evaluar.
- iii. Reduce el sesgo de los cálculos manuales, debido a la mínima intervención humana para su determinación.
- iv. Permite conocer la viabilidad de los proyectos de una empresa, debido a que busca priorizar la toma de decisiones en función de los resultados obtenidos en su ejecución virtual.
- v. Diseña modelos financieros que se adaptan a las necesidades y características específicas de cada proyecto en estudio”³⁴.

d) DESVENTAJAS

- i. “Necesita de un plazo específico para el desarrollo del plan, lo anterior, hace referencia a la recolección, verificación, validación y posterior interpretación de los resultados.
- ii. Requiere de inversión monetaria la implantación del modelo, así como también, la adquisición de paquetes informáticos complementarios para el desarrollo y mantenimiento del mismo.
- iii. En general, especialistas y/o analistas desarrollan y participan en el proyecto. Por lo tanto, personal externo a los mencionados anteriormente, requieren de capacitación para formar parte del equipo”³⁵.

3. SIMULACIÓN DE MONTECARLO

a) DEFINICIÓN

En términos generales, es un “método de simulación financiera que permite calcular estadísticamente una secuencia de sucesos sujetos a cambios por variables que inciden en ellos, estableciendo las distintas alternativas de solución a las problemáticas presentadas”³⁶.

³⁴ Revista española de financiación y contabilidad. OP, CIT, Pág. 104

³⁵ Revista española de financiación y contabilidad. OP, CIT, Pág. 105

³⁶ Método de Montecarlo. <https://www.recursosenprojectmanagement.com/metodo-de-montecarlo/>. Recuperado: 26 de febrero de 2019.

b) IMPORTANCIA

Es una herramienta que simplifica la aplicación de la simulación financiera. Además, contribuye a la determinación de variables internas y externas que inciden en el modelo en estudio. Por lo tanto, permite resolver las problemáticas dentro de las organizaciones, al mismo tiempo facilita evaluar la viabilidad de proyectos con el fin de lograr el uso eficiente de los recursos de la compañía.

Por otro parte, en sus inicios la simulación de Montecarlo se desarrollaba mediante cálculos manuales, lo cual dificultaba el alcance de los objetivos propuestos por las empresas. Actualmente, se realiza por medio de paquetes informáticos, los cuales ofrecen una variedad de funciones que se adaptan a las características, necesidades y objetivos de las corporaciones que los requieren, entre los cuales se pueden mencionar: RISKOptimizer, Microsoft Project, Minitab Statistical Software y Crystal Ball perteneciente a Oracle Corporation, este último será el utilizado para el presente estudio.

4. SIMULACIÓN CON CRYSTAL BALL

a) DEFINICIÓN

“Es un software basado en la aplicación de la técnica de Simulación Monte Carlo, que permite efectuar un análisis de riesgo y de pronóstico orientado a través de gráficos, y destinado a reducir la incertidumbre en la toma de decisiones”³⁷.

Es un paquete informático propiedad de Oracle Corporation, el cual facilita la realización del análisis multiescenario como una alternativa para efectuar estudios financieros que permitan a cualquier empresa diseñar planes que se adapten a las condiciones económicas cambiantes del entorno que las rodean.

b) PROCESO DE INSTALACIÓN DEL PAQUETE INFORMÁTICO

A continuación, se presentan los pasos a realizar:

- i. Obtener el paquete informático y la licencia de uso del software Crystal Ball con la compañía Oracle Corporation, propietaria del mismo.
- ii. Una vez adquirido el paquete y al aplicarlo en la computadora respectiva, seguir las indicaciones que vayan surgiendo según la secuencia de instalación hasta finalizar el proceso donde aparecerá el logo de Crystal Ball, como acceso directo en la pantalla escritorio del ordenador. (Ver figura N° 2 y N° 3).

³⁷ Crystal Ball, toma de decisiones. <http://www.iniciativasempresariales.com/blog/crystal-ball-para-la-toma-de-decisiones/>. Recuperado: 26 de febrero de 2019.

Figura N° 2: Asistente de instalación



Fuente: Seleccionado de “Gentry, Bárbara y otros. Guía de inicio de Crystal Ball, Decisioneering Inc., Estados Unidos, versión 7.2. (2006). Pág. 7.”

Figura N° 3: Acceso Directo



Fuente: Seleccionado de “Gentry, Bárbara y otros. Guía de inicio de Crystal Ball, Decisioneering Inc., Estados Unidos, versión 7.2. (2006). Pág. 7.”

c) ELEMENTOS

i. SUPUESTOS

“Generalmente, son llamados también factores de riesgo debido a los cambios que puedan sufrir por efectos de las fluctuaciones de factores internos y externos que afectan a cualquier compañía y que en consecuencia puedan alterar el resultado de las proyecciones realizadas (ver cuadro N° 6).

ii. PRONÓSTICOS

Denominados también como objetivos estratégicos, constituyen una variable de salida. Son afectados por las fluctuaciones de los supuestos. Se consideran los resultados de las cifras presupuestarias elaboradas (ver cuadro N° 6).

iii. VARIABLE DE DECISIÓN

Representa a los factores externos a los que la empresa enfrenta y que no puede controlarlos e inciden en los resultados monetarios planificados”³⁸. (ver cuadro N° 6).

Cuadro N° 6: Elementos de Crystal Ball

| ELEMENTOS | ICONO |
|----------------------|-------|
| Supuestos | |
| Pronósticos | |
| Variable de decisión | |

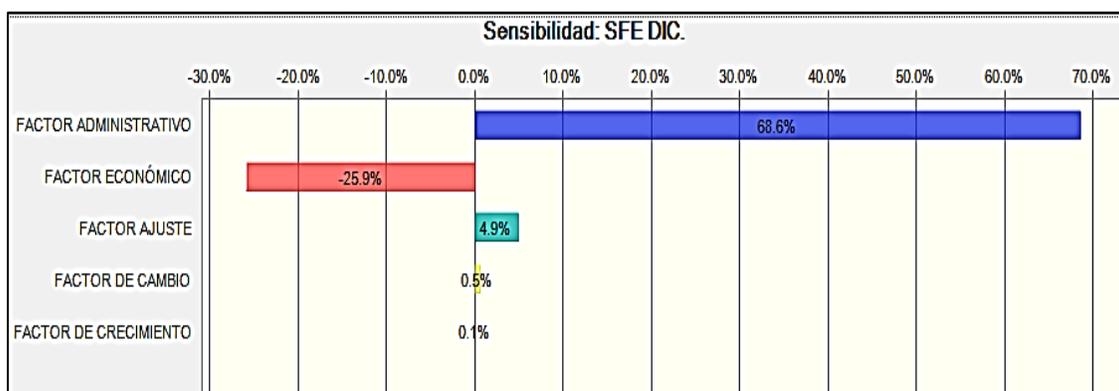
Fuente: Elaborado con base a “Gentry, Bárbara y otros. Guía de inicio de Crystal Ball, Decisioneer Inc., Estados Unidos, versión 7.2 (2006). Pág. 59.”

d) HERRAMIENTAS

i. GRÁFICO DE SENSIBILIDAD

Mide el grado de influencia y el tipo de relación existente entre las variables (positiva o negativa), con respecto al pronóstico. Crystal Ball permite presentar el gráfico anterior de dos formas, las cuales se presentan a continuación:

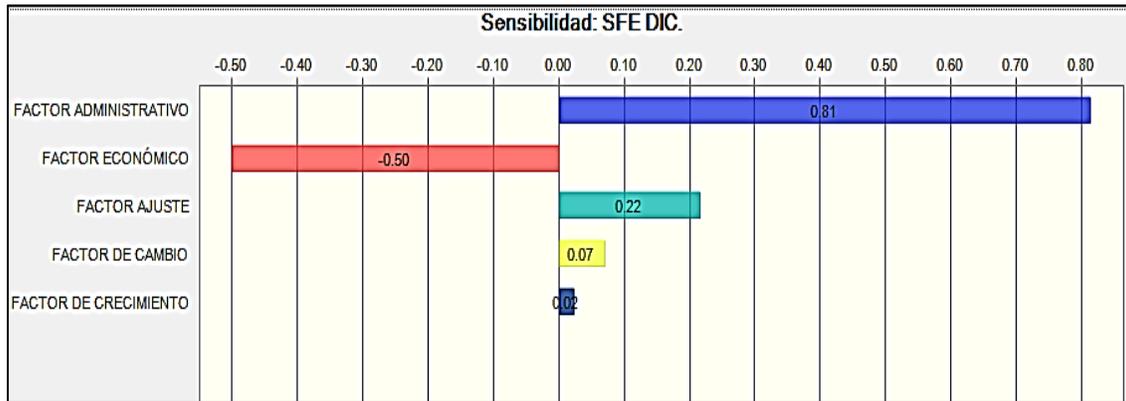
Figura N° 4: Gráfico de Sensibilidad – Contribución a varianza



Fuente: Seleccionado de “Gentry, Bárbara y otros. Guía de inicio de Crystal Ball, Decisioneer Inc., Estados Unidos, versión 7.2. (2006). Pág. 50.”

³⁸ Finanzas con Crystal Ball. http://www.fce.unal.edu.co/media/files/UIFCE/Finanzas/Crystal_Ball_1.pdf. Recuperado: 26 de febrero de 2019.

Figura N° 5: Gráfico de Sensibilidad – Correlación de rangos



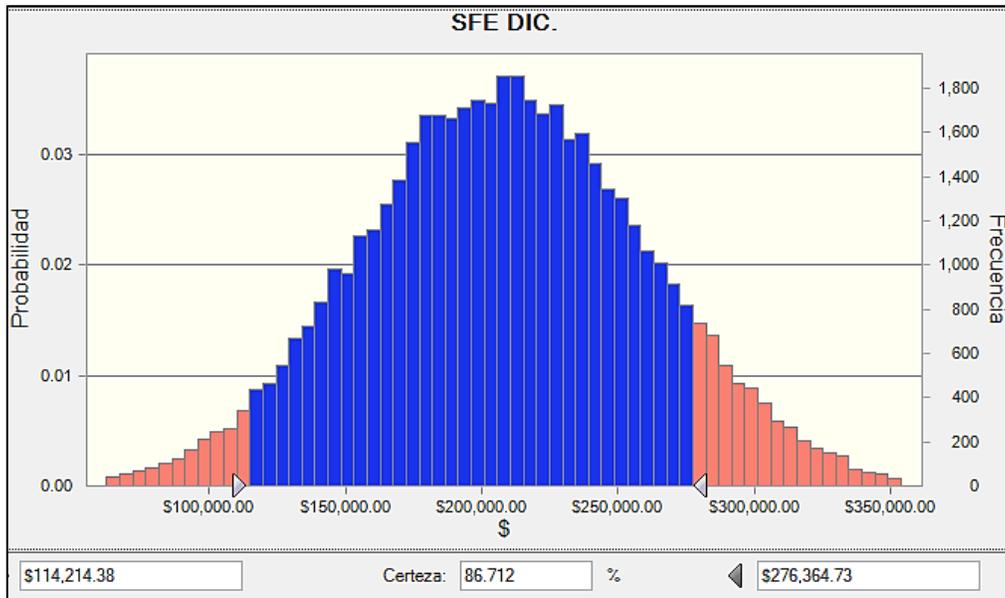
Fuente: Seleccionado de “Gentry, Bárbara y otros. Guía de inicio de Crystal Ball, Decisioneering Inc., Estados Unidos, versión 7.2. (2006). Pág. 50.”

NOTA: Las barras ubicadas a la izquierda de 0.00% tienen un efecto negativo y hacia la derecha positivo, según el pronóstico que se está evaluando.

ii. GRÁFICO DE DISTRIBUCIÓN NORMAL

Presenta la probabilidad que existe para que la variable objetivo tome un valor dentro del rango, estipulado por el analista.

Figura N° 6: Gráfico de Distribución Normal

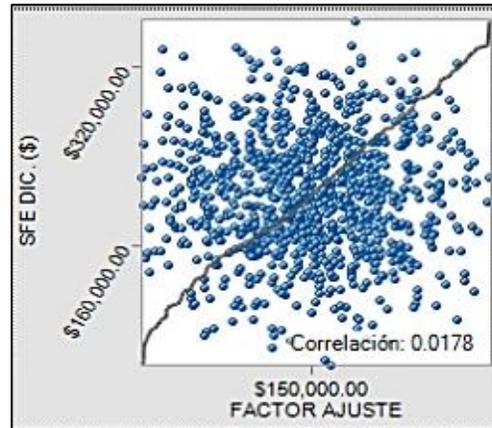


Fuente: Seleccionado de “Gentry, Bárbara y otros. Guía de inicio de Crystal Ball, Decisioneering Inc., Estados Unidos, versión 7.2. (2006). Pág. 98.”

iii. GRÁFICO DE DISPERSIÓN

Indica el nivel de correlación, dependencia y relación entre el pronóstico y cada una de las variables de entrada.

Figura N° 7: Gráfico de Dispersión



Fuente: Seleccionado de "Gentry, Bárbara y otros. Guía de inicio de Crystal Ball, Decisioneering Inc., Estados Unidos, versión 7.2. (2006). Pág. 32."

iv. TABLA DE DECISIÓN

Es una representación que permite evaluar el comportamiento del pronóstico, de acuerdo a las fluctuaciones en la variable de decisión, la cual para el presente estudio se referirá a las tasas de interés canceladas por préstamos bancarios.

Figura N° 8: Tabla de Decisión

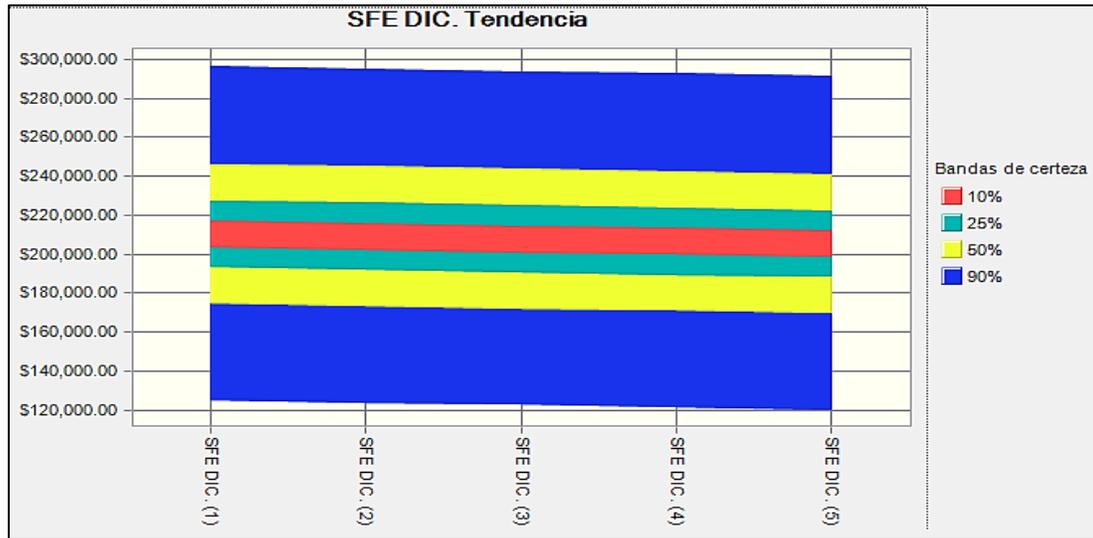
| | TASA DE INTERÉS CP (10%) | TASA DE INTERÉS CP (11%) | TASA DE INTERÉS CP (12%) | TASA DE INTERÉS CP (13%) | TASA DE INTERÉS CP (14%) |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Gráfico de tendencia | | | | | |
| Gráfico de superposición | | | | | |
| Gráfico de previsión | | | | | |
| | \$210,605.08 | \$209,372.34 | \$208,135.99 | \$206,896.06 | \$205,652.55 |

Fuente: Seleccionado de "Gentry, Bárbara y otros. Guía de inicio de Crystal Ball, Decisioneering Inc., Estados Unidos, versión 7.2. (2006). Pág. 53."

v. GRÁFICO DE TENDENCIA

Resume y muestra mediante una serie de bandas de color, los niveles de certeza o rangos en la que la variable previsión se puede posicionar, en función de la variable de decisión.

Figura N° 9: Gráfico de Tendencias

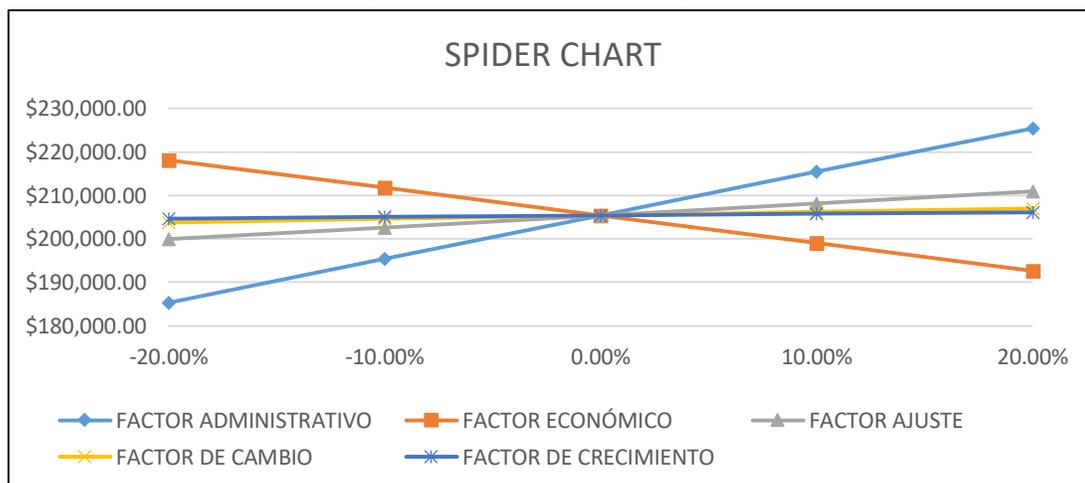


Fuente: Seleccionado de "Gentry, Bárbara y otros. Guía de inicio de Crystal Ball, Decisioneering Inc., Estados Unidos, versión 7.2. (2006). Pág. 48."

vi. GRÁFICO SPIDER

Es la representación gráfica de la incidencia de los supuestos en su conjunto, sobre la variable objetivo. Asimismo, determina la relación existente entre dichos elementos y el grado de inclinación de la recta que poseen.

Figura N° 10: Gráfico Spider

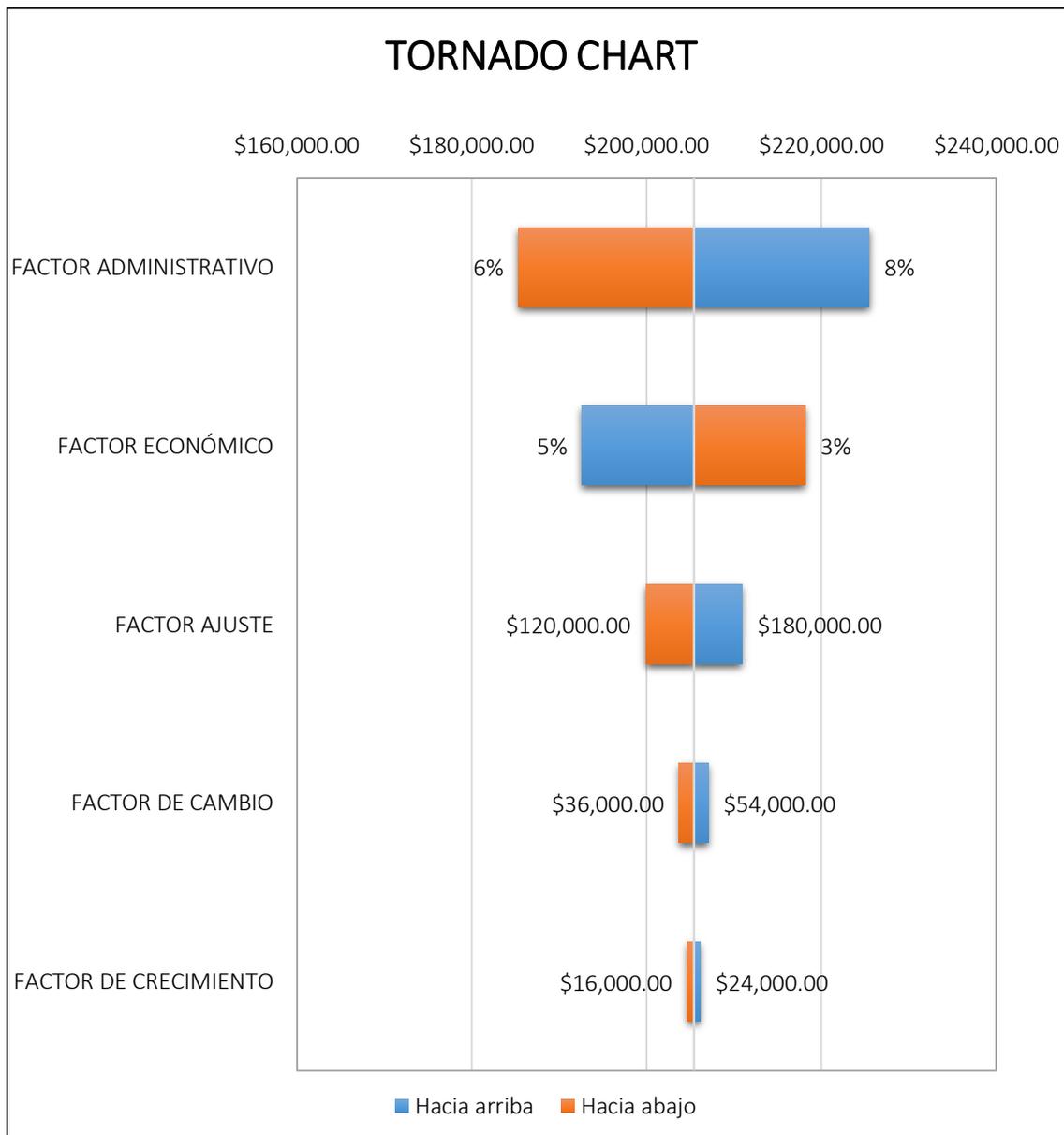


Fuente: Seleccionado de "Gentry, Bárbara y otros. Guía de inicio de Crystal Ball, Decisioneering Inc., Estados Unidos, versión 7.2. (2006). Pág. 56."

vii. GRÁFICO DE TORNADO CHART

Esta herramienta mide el impacto de cada uno de los supuestos, a fin de demostrar la eficiencia en las proyecciones realizadas; en términos generales, analiza el efecto de una variable con relación al pronóstico, mientras las demás permanecen constantes.

Figura N° 11: Gráfico de Tornado Chart



Fuente: Seleccionado de "Gentry, Bárbara y otros. Guía de inicio de Crystal Ball, Decisioneering Inc., Estados Unidos, versión 7.2. (2006). Pág. 54."

e) **IMPORTANCIA**

Simplifica la ejecución de la simulación financiera. Además, la implementación de la herramienta ayuda a la alta gerencia a “validar y respaldar sus decisiones, así como también contribuye a optimizar los recursos con los que cuenta”³⁹ debido a la reducción de los costos que implica tomar decisiones mediante un paquete multiescenario.

f) **BENEFICIOS**

- i. “Permite a la alta gerencia evaluar decisiones antes de llevarlas a la práctica.
- ii. Brinda los resultados de manera oportuna, por lo tanto, facilita la aplicación de medidas correctivas necesarias para solucionar los problemas encontrados en el análisis.
- iii. Simplifica la implementación, debido a que el software no presenta una estructura compleja para su programación y ejecución”⁴⁰.

g) **LIMITANTES**

- i. “El resultado de la simulación es altamente sensible a los datos de entrada. Lo anterior indica que un error en dichas variables, produce resultados fuera de la realidad.
- ii. Es indispensable tener conocimientos con el programa Excel de Microsoft Office, debido a que Crystal Ball es un complemento del mismo.
- iii. La simulación aporta información, pero no resuelve problemas. Por lo tanto, depende del analista financiero o del encargado de llevar a cabo dicho estudio, aplicar las medidas y estrategias para corregir las desviaciones y obtener los resultados previstos por alta dirección”⁴¹.

F. GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS

1. DEFINICIÓN

"Es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. Asimismo, es una expresión cuantitativa de los objetivos que se

³⁹ Crystal Ball, toma de decisiones. <http://www.iniciativasempresariales.com/blog/crystal-ball-para-la-toma-de-decisiones/>. Recuperado: 26 de febrero de 2019.

⁴⁰ Crystal Ball. <https://prezi.com/jbl5mol5hydp/crystal-ball-oracle/>. Recuperado: 26 de febrero de 2019.

⁴¹ Crystal Ball. <https://prezi.com/jbl5mol5hydp/crystal-ball-oracle/>. Recuperado: 26 de febrero de 2019.

propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos”⁴².

Además se definen como “la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o estrategia”⁴³.

Por lo tanto, se considera que son planes estructurados expresados en términos numéricos y monetarios, donde se estiman realizar diferentes actividades con sus respectivos costos y resultados en un periodo determinado incorporando las correspondientes estrategias y políticas necesarias para lograrlas.

2. IMPORTANCIA

“Brindan ayuda a la alta gerencia, ya que sirven como mecanismo para la revisión de objetivos, políticas y estrategias, además de que muestran la situación probable de las actividades futuras de la compañía. Por lo tanto, ofrecen una guía para la ejecución y materialización de los diversos componentes de un plan, facilitando la toma de decisiones anticipadas ante las diferentes problemáticas que puedan presentarse en el lapso que se implementen las proyecciones efectuadas”⁴⁴.

3. PRINCIPIOS

a) DE PREVISIÓN

“Recalcan la importancia del estudio anticipado de las cosas y de las posibilidades de lograr las metas propuestas. Entre estos están:

- i. De determinación cuantitativa: Deben estar expresados en cifras monetarias.
- ii. De objetivo: Puede preverse algo siempre y cuando se busque un fin.

b) DE PLANEACIÓN

Entre los más trascendentales están:

- i. De precisión: Son planes de acción que deben expresarse de manera concreta.
- ii. De costeabilidad: El beneficio de instalación del sistema presupuestal debe ser mayor que el costo de instalación y funcionamiento del mismo.
- iii. De flexibilidad: Todo plan debe admitir cambios que surjan de las circunstancias que hayan variado después de su elaboración.

⁴² Fagilde, Carlos A. Manual de Presupuesto Empresarial, Programa de Ciencias Sociales, VPDS-BARINAS (2009). Pág. 6

⁴³ Correa Medina, Pedro. Generalidades de los Presupuestos. http://aprendeenlinea.udea.edu.colms/moddle/pluginfile.php/61560/mod_resource/content/0/Modulo_1/Documentos/UNIDAD_1_Generalidades_de_los_Presupuestos.pdf. Recuperado 22 de febrero de 2019.

⁴⁴ Fagilde, Carlos A., OP, CIT, Pág. 14

- iv. De utilidad: Debe existir un solo presupuesto para cada función y todos los que se aplican a la empresa deben estar debidamente coordinados.
- v. De participación: Es esencial que en la planeación y en el control intervengan todos los empleados involucrados en su ejecución para aprovechar el beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno en su área de aplicación.
- vi. De oportunidad: Deben estar elaborados antes de iniciar el periodo presupuestal.

c) DE ORGANIZACIÓN

Denotan la importancia de la definición de las actividades humanas para alcanzar las metas, así como el orden y la comunicación.

- i. De orden: La planeación y control presupuestal deben basarse en una forma de administración convencional, es decir basada en organigramas, líneas de autoridad y responsabilidades.
- ii. De comunicación: Todos los involucrados en su ejecución deben estar enterados de las cifras presupuestales a obtener.

d) DE DIRECCIÓN

Indican el modo de condicionar las actuaciones del individuo hacia el logro de los objetivos deseados.

- i. De autoridad y responsabilidad: Establece que la delegación de autoridad no debe ser en ningún caso absoluta.
- ii. De coordinación: Los presupuestos deben sincronizar o unificar el trabajo del recurso humano.

e) DE CONTROL

Permiten efectuar comparaciones entre los objetivos y los logros de los distintos departamentos.

- i. De reconocimiento: Se refiere a otorgar crédito al individuo por sus éxitos y/o aconsejarlo por sus faltas y omisiones.
- ii. De excepción: Recomienda que los ejecutivos dediquen el tiempo a los problemas extraordinarios sin preocuparse por los asuntos que marchen de acuerdo a los planes.
- iii. De normas: El establecimiento de disposiciones claras y precisas en una empresa contribuyen en forma apreciable a las utilidades y a producir además otros beneficios.

- iv. De Conciencia de costos: cada ejecutivo debe comprender el impacto de sus decisiones sobre los costos para que toda alternativa que elija sea efectiva para la empresa”⁴⁵.

4. CARACTERÍSTICAS

a) DE FORMULACIÓN

- i. **“Adaptación a la entidad:** Todo plan cuantitativo debe ir en función directa con las características particulares de cada organización, adaptándose a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos; esto da a entender que dichas proyecciones no puede hacerse siguiendo un patrón determinado sin tomar en cuenta el tipo de compañía de que se trate.

b) DE PRESENTACIÓN

- i. **De acuerdo con las Normas Contables y Económicas:** Los presupuestos deben adaptarse al sistema contable de cada compañía.

c) DE APLICACIÓN

- i. **Elasticidad y Criterio:** Las fluctuaciones del mercado y la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus proyecciones en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupuestos sean flexibles, debiendo estos aceptar cambios en el mismo sentido en que varíe el ambiente externo de cada negocio”⁴⁶.

5. VENTAJAS

- a) “Permiten la solución de problemas que en el pasado afectaron al volumen de operaciones de la empresa.
- b) Facultan la revisión continua de los objetivos, las políticas y estrategias.
- c) Contribuyen a la planeación de los costos de producción y operativos.
- d) Optimizan los resultados mediante el manejo eficiente de los recursos materiales, técnicos y humanos la compañía.
- e) Facilitan la creación de medidas que permiten utilizar con eficacia los limitados recursos financieros de la empresa, dado el costo de los mismos.
- f) Establecen los “costos promedios” y permiten su comparación con los costos reales, además mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirven de incentivo para actuar con mayor efectividad”⁴⁷.

⁴⁵ Fagilde, Carlos A., OP, CIT, Pág. 15-17

⁴⁶ Del Rio González, Cristóbal. El Presupuesto. Décima edición (2009). Pág. 12

⁴⁷ Fagilde, Carlos A., OP, CIT, Pág. 18

6. DESVENTAJAS

- a) “Los presupuestos al ser estimaciones estarán sujetos al juicio o la experiencia de quienes los determinaron.
- b) Son una herramienta de la gerencia: un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplante.
- c) La implantación y funcionamiento necesita tiempo, por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer periodo cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo”⁴⁸.

7. LIMITACIONES

- a) “Están basados en estimaciones, lo cual indica que los presupuestos deben realizarse con la debida atención porque pueden generar pérdidas si son elaborados de manera incorrecta.
- b) Deben ser adaptados constantemente a los cambios de relevancia que surjan.
- c) La ejecución no es automática, se necesita que el elemento humano comprenda la respectiva importancia.
- d) Son instrumentos que no deben tomar el lugar de la administración.
- e) No deben ser una camisa de fuerza implantada por la alta gerencia.
- f) Deben establecerse con la plena participación de los individuos responsables de su realización”⁴⁹.

8. CLASIFICACIÓN

a) SEGÚN SU FLEXIBILIDAD

- i. **“Rígidos, estáticos, fijos o asignados:** Por lo general se elaboran para un solo nivel de actividad en la que no se puede reajustar el costo inicialmente acordado. Ejemplo: el sector público.
- ii. **Flexibles o Variables:** Se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento.

b) SEGÚN EL PERIODO QUE CUBREN

- i. **A Corto plazo:** Se planifican para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

⁴⁸ IBID. Pág. 19

⁴⁹ IBID. Pág. 21

- ii. **A largo plazo:** Son elaborados para un periodo mayor a un año y en este campo se ubican los planes de desarrollo del estado y de las grandes empresas.

c) SEGÚN EL CAMPO DE APLICACIÓN EN LA EMPRESA

- i. **De operación:** Incluyen los presupuestos de todas las actividades para el periodo siguiente al cual se elaboran y cuyo contenido se resume en el estado de resultados proforma. Entre los principales están: el de ventas, producción, consumo de materia prima, de mano de obra directa, entre otros.
- ii. **Financieros:** Representan la consolidación de los presupuestos operativos, entre los cuales están los estados financieros proforma, el presupuesto de inversiones y de efectivo.

d) SEGÚN EL SECTOR DE LA ECONOMIA EN EL CUAL SE UTILIZA

- i. **Sector público:** Cuantifican los recursos que requieren los gastos de funcionamiento, inversión y servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.
- ii. **Sector privado:** Los utilizan las empresas con fines de lucro.
- iii. **Tercer sector:** Son asociaciones u organizaciones de utilidad pública, constituidas para prestar un servicio que mejora o mantiene la calidad de vida de la sociedad; está conformada por un grupo de personas que aportan trabajo voluntario”⁵⁰.

G. TIPOS DE PRESUPUESTOS PARA UNA EMPRESA COMERCIAL

A continuación, se definirán los planes cuantitativos que se incluirán en el diseño de la propuesta, los cuales permitirán realizar las proyecciones de los recursos monetarios en este tipo de entidades para facilitar el logro de los objetivos.

1. OPERATIVOS

a) DE VENTAS CON IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES Y SERVICIOS

Constituye la base para la construcción del sistema presupuestario, ya que permite realizar el cálculo programado de los ingresos a obtener en un periodo determinado, asimismo, incluirá la estimación del Débito Fiscal generado por las ventas netas

⁵⁰ Burbano Ruiz, Jorge E. Presupuestos, Enfoque de gestión, planeación y control de recursos, 3ª Edición. Pág. 20

proyectadas. El método a utilizar para la proyección de las ventas será el de Combinación de Factores, el cual se detalla a continuación:

i. MÉTODO DE COMBINACIÓN DE FACTORES

“La aplicación de este procedimiento considera la interacción de variables internas y externas que inciden en la actividad económica de cualquier tipo de negocio y que repercuten directamente en el nivel de ventas a obtener en un periodo determinado.

Los principales factores a considerar se mencionan a continuación:

- **ESPECÍFICOS DE VENTAS:**

- ✓ **± a (DE AJUSTE):** Constituye todas aquellas variables no controlables que de forma fortuita o accidental tienen un efecto (positivo o negativo) en los niveles de comercialización de la compañía, como ejemplo se tienen los incendios, huelgas, desastres naturales, contratos especiales, entre otros.
- ✓ **± b (DE CAMBIO):** Representa las modificaciones que se efectúan y que afectan directamente el nivel de ventas y, en consecuencia, la entrada de dinero a la organización, entre las cuales están la innovación en los métodos de ventas, cambios en materia prima, presentación del producto y/o mejoras en el proceso fabricación.
- ✓ **± c (DE CORRIENTES DE CRECIMIENTO):** Considera el incremento de los bienes vendidos en consecuencia del desarrollo o la expansión de la empresa mediante las prácticas o estrategias que efectúa, asimismo, los créditos mercantiles obtenidos para financiar las operaciones.

- **E (FUERZAS ECONÓMICAS GENERALES):** Incorpora una serie de factores externos que están ligados principalmente a la situación económica nacional y que influyen en el monto comercializado. A tal efecto, para su determinación, se debe obtener la información sobre precios, producción, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, ingreso per-cápita, producción nacional, entre otros, a través de instituciones gubernamentales y organismos del sistema financiero,
- **A (INFLUENCIAS ADMINISTRATIVAS):** En términos generales, se refiere a las variables internas de la entidad. En ese sentido, constituye las decisiones y/o estrategias que toma en consideración la administración del negocio a fin

de contrarrestar el efecto sobre las ventas producto de los factores específicos y de las fuerzas económicas generales”⁵¹.

La fórmula para el cálculo correspondiente se detalla a continuación:

$$PV = [(V \pm F) * E] * A$$

DONDE:

PV = Proyección de ventas

V = Monto comercializado el año anterior

F = Factores específicos de ventas

b) DE COMPRAS CON IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES Y SERVICIOS

Representa la estimación monetaria que se debe realizar en un periodo determinado para adquirir todos los bienes o productos que la empresa comercializará, asimismo, incluirá la estimación del Crédito Fiscal respectivo.

c) DE IMPUESTO POR PAGAR

Establece la diferencia entre el saldo del Débito contra el Crédito Fiscal. Lo anterior, facilitará la programación de pago de acuerdo a los siguientes escenarios: si el Débito es mayor que el Crédito Fiscal, el remanente debe cancelarse al Ministerio de Hacienda, caso contrario, el excedente se descontará del pago respectivo del mes siguiente.

d) DE PAGO A CUENTA

Es la programación del pago anticipado del Impuesto sobre la Renta, el cual se hace efectivo de manera mensual y representa el 1.75% de los ingresos brutos de cada mes.

e) DE CUENTAS POR COBRAR

Presenta las estimaciones monetarias del dinero a recuperar por los créditos concedidos a los clientes.

f) DE CUENTAS POR PAGAR

Está compuesto por la proyección de los pagos que la organización debe efectuar a los proveedores por las mercaderías compradas al crédito.

⁵¹ Del Rio González, Cristóbal., OP, CIT, Pág. 9-11

g) DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Incorpora la estimación de las erogaciones que se derivarán de las funciones del área de dirección administrativa.

h) DE GASTOS DE VENTAS

Incluye los costos que se incurrirán debido a las actividades que se desarrollarán desde el momento que el producto sale de la empresa hasta que se coloca en las manos del cliente.

i) DE AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO BANCARIO

Muestra una programación del pago de intereses y amortización a capital de la deuda bancaria que se planifica contratar.

2. FINANCIEROS

a) DE EFECTIVO

Refleja la estimación de las entradas y salidas de dinero que requerirá la compañía como parte de sus operaciones diarias en un periodo determinado.

b) DE INVERSIÓN

Considera las erogaciones de dinero a realizar por la adquisición de activo fijo.

c) ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

Presenta la situación económica proyectada o esperada en un periodo futuro y está constituido por las ventas, costo de lo vendido, gastos operativos y financieros, asimismo, el Impuesto sobre la renta y reserva legal.

d) BALANCE GENERAL PROFORMA

Indica la situación financiera futura de la empresa y se constituye por las cuentas de activo, pasivo y patrimonio neto.

H. GENERALIDADES DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO

1. DEFINICIÓN

Está conformado por un conjunto de presupuestos, tanto de nivel operativo como financiero, así como de políticas y normas que permiten proyectar los resultados que se pretenden obtener en un periodo determinado.

2. IMPORTANCIA

Permite el uso eficiente de los recursos, a través de los distintos informes elaborados por las unidades de la compañía. Además, presenta los avances del plan con respecto a objetivos y metas planteadas al principio del ciclo operativo. Por lo tanto, sirve como herramienta para la toma de decisiones ante las diferentes alternativas que pueden presentarse en el periodo.

3. CARACTERÍSTICAS

- a) “Debe ser flexible dado que está basado en estimaciones de acontecimientos futuros.
- b) Busca el equilibrio mediante la adquisición de información de cada una de las áreas organizativas.
- c) Está integrado por un grupo de presupuestos que constituyen una unidad dentro de la institución.
- d) Se expresa en términos cuantitativos, generalmente dinero.
- e) Establece responsabilidades correspondientes a cada nivel funcional.
- f) Coordina todas las actividades que se desarrollan en la empresa”⁵².

4. VENTAJAS

- a) Facilita la planificación de los ingresos y costos de la compañía.
- b) Detecta errores en el funcionamiento de la organización de forma anticipada.
- c) Contribuye a la revisión de las políticas de crédito y cobro a los clientes.
- d) Ayuda a controlar el progreso de las actividades asignadas a los distintos departamentos, para determinar el cumplimiento de los objetivos.
- e) Permite la realización de estudios para la implementación de nuevas medidas que optimicen los recursos.

5. DESVENTAJAS

- a) Es necesario adaptarlo a los diferentes cambios internos y externos que afectan a cualquier compañía.
- b) Generalmente, presentan variaciones debido a que los datos son estimaciones, por lo tanto, es necesario la utilización de herramientas estadísticas para la reducción de la incertidumbre.

⁵² Burbano Ruiz, Jorge E., OP, CIT, Pág. 21

I. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA

1. CONTROL PRESUPUESTARIO

a) DEFINICIÓN

“Consiste en el registro de las operaciones realizadas durante el ejercicio presupuestario, a fin de verificar y valorar las acciones emprendidas, así como evaluar el cumplimiento de las proyecciones previamente establecidas”⁵³

Además, se define como “el proceso que permite evaluar la actuación, rendimientos o resultados obtenidos en un lapso determinado contribuyendo a establecer las comparaciones respectivas entre las cifras estimadas con las reales con el propósito de identificar desviaciones y determinar acciones correctivas”⁵⁴

Por lo que se afirma que es la acción de cotejar las cifras reales obtenidas en las ventas, compras, gastos, entre otros rubros, con respecto a las proyectadas con la finalidad de determinar si hay diferencias a fin de emitir un conjunto de acciones que permitan efectuar correcciones que contribuyan alcanzar las cuantías monetarias presupuestadas.

2. CONTROL FINANCIERO

En el siguiente apartado se presentan un conjunto adicional de instrumentos que facilitan evaluar las cantidades monetarias presentadas en los estados financieros proforma en contraposición con las reflejadas en los correspondiente históricos, con el objetivo de evaluar la calidad financiera de las estimaciones con respecto a lo que la compañía ya dispone. Entre las principales a ocupar están:

a) MÉTODO DE RAZONES SIMPLES

“Consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar geoméricamente las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los estados financieros de una empresa determinada”⁵⁵.

De acuerdo a lo anterior, se toman los saldos de partidas del estado de resultados y/o balance general con el fin de efectuar operaciones aritméticas cuyos resultados reflejan la situación de la empresa en áreas como rentabilidad, liquidez, endeudamiento, entre otros aspectos.

⁵³ Control Presupuestario. <https://definicion.org/control-presupuestario>. Recuperado: 08 de julio de 2019

⁵⁴ Presupuestos. <http://presupuesto-jazdibar.blogspot.com/2015/10/sistemas-presupuestarios-diaz-barrios.html>. Recuperado: 08 de julio de 2019.

⁵⁵ Perdomo Moreno, Abraham. Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Editorial Litografía Mier y Concha, S.A. de C.V., México (2007). Pág. 15

A continuación, se presentarán de acuerdo a su clasificación, los principales ratios a utilizar en el análisis financiero:

i. RAZONES DE LIQUIDEZ

“Miden la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento. De acuerdo a lo anterior, las principales son:

- Capital de Trabajo Neto.
- Índice de Solvencia.
- Prueba Ácida.
- Liquidez Inmediata”⁵⁶.

ii. RAZONES DE ACTIVIDAD

“Se emplean para evaluar la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo. Por lo tanto, muestran la eficiencia con la que opera la empresa. A continuación, se detallan las más trascendentales:

- Plazo Promedio de Inventarios (PPI).
- Plazo Promedio de Cobro (PPC).
- Plazo Promedio de Pago (PPP).
- Rotación de Activos Totales.
- Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE).
- Rotación del Efectivo.
- Liquidez Teórica (LT).
- Índice de Suficiencia de Liquidez”⁵⁷.

iii. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

“Indican el monto de dinero de terceros que se usa para generar utilidades. Además, miden la proporción de activos financiados por terceros, asimismo, la capacidad de la organización para cubrir intereses de la deuda y compromisos de abono a capital.

- Índice de Endeudamiento.
- Razón Pasivo Capital.
- Razón de Capitalización a Largo Plazo.
- Razón de Cobertura de Intereses”⁵⁸.

⁵⁶ Gitman, Lawrence J. & Zutter, Chad. Principios de Administración Financiera. Editorial Pearson Educación, 12ª Edición. México (2012). Pág. 71

⁵⁷ IBID. Pág. 72

⁵⁸ IBID. Pág. 74

iv. RAZONES DE RENTABILIDAD

“Contribuyen a evaluar las utilidades generadas con respecto a las ventas, a los activos y/o a la inversión de los accionistas. Entre estas se destacan:

- Margen Neto de Utilidades (ROS, por sus siglas en inglés del nombre Return of Sales).
- Rendimiento de la Inversión (ROA, por sus siglas en inglés del nombre Return of Assets).
- Rendimiento del Patrimonio Neto (ROE, por sus siglas en inglés del nombre Return of Equity)”⁵⁹.

b) FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN (POR SUS SIGLAS EN INGLÉS CFO-CASH FLOW OPERATIONS)

“Es la cantidad de efectivo líquido que genera una empresa a través de sus operaciones en un lapso determinado. Este flujo permite valorar y cuantificar las entradas y salidas de dinero, además de que sirve como indicador de la liquidez de la entidad”⁶⁰.

En otras palabras, “es la manera en que el dinero es generado y aprovechado durante el quehacer empresarial, además de medir una entidad para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo”⁶¹.

Para el caso se utiliza el Método Indirecto y clasifica las partidas del balance general y estado de resultados históricos y proformas en fuentes y usos de fondos, y se aplica con la finalidad de verificar que si se ejecutan las cifras presupuestarias tal como se cuantificaron, la empresa generará el dinero requerido para efectuar sus operaciones diarias.

c) FINANCIAMIENTO MÁXIMO PERMITIDO

Establece el límite máximo permitido en concepto de créditos bancarios y mercantiles que una empresa debe utilizar en un periodo determinado tomando como referencia las inversiones, pasivos, utilidad neta y ventas alcanzadas, proyectadas y reflejadas en los estados financieros respectivos a fin de presentar información oportuna que facilitará la toma de decisiones de financiamiento.

⁵⁹ Gitman, Lawrence J. & Zutter, Chad, OP, CIT, Pág. 75

⁶⁰ Flujo de caja operativo. <https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-caja-operativo.html>. Recuperado: 08 de julio de 2019.

⁶¹ Flujo de Efectivo. <https://blog.corponet.com.mx/que-es-un-estado-de-flujo-de-efectivo-y-cuales-son-sus-objetivos>. Recuperado: 08 de julio de 2019.

d) CRECIMIENTO MÁXIMO PERMITIDO

Permite determinar cuánto las ventas crecieron históricamente en contraposición a lo que alcanzará con las cifras presupuestarias con el propósito de evaluar si el nivel de operación estimado está dentro de la tendencia o expectativas de lo que tradicionalmente la compañía ha alcanzado, de esta forma, de no satisfacer lo planificado se pueden tomar decisiones como modificar las proyecciones hasta alcanzar un nivel de crecimiento aceptable para la alta jerarquía.

J. EFICIENCIA

1. DEFINICIÓN

“Comprende las acciones puestas en práctica por una compañía para minimizar el tiempo invertido en la realización de las actividades”⁶².

“Expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos”⁶³.

Por otro lado, se define como "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos"⁶⁴.

En términos generales, es la forma en que la administración de una compañía alcanza sus objetivos y/o metas, mediante la utilización óptima de los recursos con los que cuenta.

2. EFICIENCIA EN LOS RECURSOS

“Son factores productivos que facilitan a las empresas el desarrollo de sus actividades. Sin lo anterior, el cumplimiento de los objetivos planteados no sería posible. Esto implica, la importancia de utilizar técnicas o estrategias que garanticen la administración eficiente de los recursos.

Por lo tanto, es importante detallar los principales recursos con los que dispone una compañía los cuales se presentan a continuación:

⁶² Burbano Ruiz, Jorge E. Burbano, OP, CIT, Pág., 36

⁶³ Rojas, Jaimes, y Valencia. Revista Espacios: Efectividad, eficacia y eficiencia en equipo de trabajo, Volumen 39 (2018). Pág. 11

⁶⁴ Koontz, Harold & Wehrich, Heinz. Administración Una Perspectiva Global, 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana (2004). Pág. 14

- a) **MATERIALES:** Son necesarios para las operaciones básicas de la organización, los cuales facilitan el desarrollo y ejecución de las actividades. Están constituidos por el espacio físico, tales como locales, edificios y terrenos, así como también maquinaria, mobiliario, bodegas, entre otros.
- b) **FINANCIEROS:** Hace referencia, al dinero en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), préstamos, financiamientos, créditos, inversiones de terceros y toda forma de efectivo. En consecuencia, estos permiten hacer frente a los compromisos de la organización.
- c) **HUMANO:** Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la compañía, independientemente del nivel jerárquico o tarea que realicen y constituye el único recurso vivo y dinámico de la empresa.
- d) **TECNOLÓGICO:** Son los que permiten recopilar, procesar y administrar información mediante la utilización de bases de datos u otro software especializado. Por lo tanto, contribuyen a optimizar las tareas a realizar”⁶⁵.

⁶⁵ Chiavenato, Idalberto, (2011), Administración de Recursos Humanos, 9ª. Edición, McGraw-Hill Interamericana, Pág.80

CAPÍTULO II: “DIAGNÓSTICO DEL ANÁLISIS FINANCIERO MULTIESCENARIO QUE CONTRIBUYA AL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS Y ACCESORIOS DE VEHÍCULOS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”.

A. OBJETIVOS

1. GENERAL

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la pequeña empresa dedicada a la comercialización de repuestos y accesorios del municipio de San Salvador que permita identificar los problemas que enfrentan producto de las herramientas de planeación que utilizan para proyectar sus respectivas actividades operativas.

2. ESPECÍFICOS

- Identificar los métodos y/o técnicas que utilizan para presupuestar las ventas las compañías del sector en estudio.
- Indagar si los niveles de rentabilidad y liquidez obtenidos como resultado de las proyecciones realizadas están de acuerdo a lo planificado.
- Elaborar las conclusiones con las recomendaciones respectivas que contribuyan a superar las dificultades encontradas.

B. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En el presente estudio se utilizó el método científico, porque se aplicaron una serie de etapas de manera sistemática, para obtener respuestas que permitan solucionar un problema. Por lo tanto, para su aplicación existen diferentes métodos auxiliares, pero en el desarrollo del presente trabajo se utilizaron los detallados a continuación:

a) MÉTODOS AUXILIARES

i. ANÁLISIS

Por lo que se procedió a desglosar de los diversos entes en indagación, las diferentes técnicas que han utilizado para planificar los volúmenes de ventas, las fuentes de financiamiento, las tasas de interés, niveles de inventarios, la rentabilidad, gastos operativos (de administración, ventas y financieros), políticas crediticias hacia proveedores y clientes, estrategias y objetivos financieros, entre otros, en su respectiva contraposición a las cifras obtenidas y su efecto correspondiente en el uso eficiente de los recursos y en la toma de decisiones efectivas.

ii. SÍNTESIS

De acuerdo a la información obtenida mediante el desglose realizado de las variables aludidas anteriormente, se procedió a efectuar el diagnóstico sobre las dificultades actuales que presentan las entidades objeto de estudio producto de la forma en que realizan sus proyecciones y en consecuencia se emitieron las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se realizó un estudio de tipo explicativo, porque no sólo se hizo una descripción de un hecho específico, sino que se establecieron las causas del mismo. A tal efecto, se procedió a establecer las razones que impiden a las compañías objeto de estudio lograr las cifras planificadas en un período específico.

3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La indagación efectuada fue de tipo no experimental, porque se identificaron los elementos que han incidido, tanto positiva como negativamente en las cifras que obtuvieron las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de repuestos y accesorios de vehículos del municipio de San Salvador como resultado de las proyecciones financieras que han estado realizando y que impidieron el uso eficiente de los recursos monetarios con los que han contado. Todo lo anterior, se realizó sin modificar los respectivos procesos ya establecidos lo que contribuyó a la redacción de las correspondientes conclusiones y recomendaciones de la problemática en estudio.

4. FUENTES DE INFORMACIÓN

a) PRIMARIAS

La información se recolectó en primer lugar, por medio de una encuesta, la cual se aplicó a los propietarios y/o administradores generales de las pequeñas empresas comercializadoras de repuestos y accesorios de vehículos del municipio aludido, con el objetivo de identificar las dificultades que enfrentan en la realización de las proyecciones financieras y el uso de los recursos monetarios.

En segundo lugar, se efectuó una entrevista al representante legal de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V., con la finalidad de conocer las distintas técnicas que utilizan en la entidad que preside para proyectar las ventas, compras, gastos de administración, ventas y financieros, entre otras variables; y que afectaron favorable o desfavorablemente los resultados que obtuvieron en las operaciones diarias que han estado llevando a cabo y en consecuencia contribuyeron ya sea positiva o negativamente al uso eficiente del capital monetario del cual disponen.

b) SECUNDARIAS

Con el fin de sustentar la investigación fue indispensable recurrir a fuentes bibliográficas, tales como: libros, trabajos de graduación, revistas, leyes, cifras estadísticas, publicaciones y páginas webs relacionadas con el análisis financiero multiescenario y el uso eficiente de los recursos.

5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

a) TÉCNICAS

i. ENCUESTA

Se aplicó a los propietarios y/o administradores generales de las pequeñas empresas que se dedican a la comercialización de repuestos y accesorios de vehículos en el municipio de San Salvador. La finalidad fue determinar las dificultades que presentan estas entidades en el uso de los recursos monetarios que poseen y en las proyecciones financieras que realizan.

ii. ENTREVISTA

Se estableció una conversación directa con el representante legal de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V., con el propósito de conocer su punto de vista con respecto a la problemática mencionada anteriormente.

b) INSTRUMENTOS

i. CUESTIONARIO

Para llevar a cabo la encuesta se hizo uso del cuestionario como instrumento de recolección de datos, donde se incluyeron preguntas de tipo abierta, cerrada y de opción múltiple; con el fin de recopilar la información especificada en los apartados anteriores.

ii. GUÍA DE ENTREVISTA

Se utilizó como instrumento para efectuar la entrevista, la cual contenía un conjunto de interrogantes estructuradas y dirigidas al representante legal de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V., para obtener información de primera mano y conocer su opinión con respecto a la temática objeto de investigación.

6. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

Se llevó a cabo en el municipio de San Salvador, específicamente en las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de repuestos y accesorios de vehículos.

7. UNIDADES DE ANÁLISIS

Comprendió a los propietarios y/o administradores generales de los entes en estudio.

8. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

a) UNIVERSO

Estuvo comprendido por las 90 pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de repuestos y accesorios de vehículos del municipio de San Salvador, según información proporcionada por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) (ver anexo N° 1).

b) MUESTRA

Se utilizó el Muestreo Aleatorio Simple (M.A.S.) para que todos los elementos de la población tuvieran la misma probabilidad de ser seleccionados, y forma agregada, se realizó el respectivo cálculo utilizando la fórmula de población finita, ya que el universo de estudio según se mencionó anteriormente, está compuesto por 90 pequeñas empresas comercializadoras en dicho sector.

A continuación, se presenta la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N - 1) E^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra.

Q = Probabilidad de fracaso: proporción del universo de referencia que no presenta las características en estudio.

P = Probabilidad de éxito: porcentaje aproximado de la población que cumple con los requisitos establecidos.

Z = Se determina a partir del nivel de confianza y se calcula en las tablas de la curva normal; representa el intervalo en el cual se esperan encontrar las características de las variables en indagación.

E = Indica la posibilidad de no encontrar las características en estudio dentro del intervalo estadístico establecido.

N = Tamaño de la población.

NOTA: Para el respectivo cálculo de la muestra se excluirá la entidad del caso ilustrativo, debido que se le realizará una entrevista al representante legal, por lo que la población será de 89 pequeñas empresas del sector aludido.

Sustituyendo:

$$P = 0.50$$

$$Q = 0.50$$

$$Z = 95\% = 1.96$$

$$E = 0.10$$

$$N = 89$$

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N - 1) E^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.50) * (0.50) * (89)}{(89 - 1) (0.10)^2 + (1.96)^2 * (0.50) * (0.50)}$$

$$n = 46.44$$

El resultado reflejó una muestra a encuestar de 46, siendo las unidades de análisis los propietarios y/o administradores generales de las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de repuestos y accesorios de vehículos en el municipio de San Salvador.

9. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Posteriormente, una vez recopilada la información proporcionada por las entidades objeto de estudio, se efectuó el procesamiento de los datos obtenidos. A tal efecto y para facilitar el procedimiento, se realizó de manera digital mediante el uso del paquete informático Microsoft Excel. Por lo tanto, por cada interrogante se elaboró una tabla de frecuencias absolutas y relativas, así como su respectiva representación gráfica y su posterior análisis e interpretación. Por otra parte, se detalló por medio de un resumen las preguntas y respuestas obtenidas a partir de la entrevista. En consecuencia, toda la información recolectada y analizada contribuyó a realizar el diagnóstico de la situación problemática, lo que permitió formular las conclusiones y recomendaciones referentes al análisis financiero multiescenario para el uso eficiente de los recursos en la pequeña empresa dedicada a la comercialización de repuestos y accesorios de vehículos en el municipio de San Salvador.

10. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

- a) La elaboración de un análisis financiero multiescenario facilitará a los propietarios y administradores generales diseñar las proyecciones de los recursos monetarios necesarios para desarrollar las actividades operativas que planifican realizar.
- b) La aplicación de la simulación financiera permitirá evaluar el comportamiento de los principales factores que inciden positiva o negativamente en el cumplimiento de las cifras monetarias propuestas, análisis que servirá de fundamento para que puedan tomar decisiones que tiendan a minimizar el correspondiente impacto en caso de que sea desfavorable.

11. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- a) Al realizar la visita a las empresas objeto de estudio se encontró la dificultad para obtener la información por parte de los propietarios o administradores generales ya que no se encontraban en las instalaciones o con el tiempo requerido para responder las interrogantes, en consecuencia, se requirió hacer previa cita para administrar el cuestionario.
- b) Al momento de administrar el cuestionario se identificó por parte de las unidades de análisis cuestionadas desconfianza para otorgar la información requerida ya que afirmaron que no estaban dispuestas a proporcionar datos de carácter confidencial debido a la competitividad del sector, a los altos índices delincuenciales e inseguridad del país, entre otros tópicos. Dudas que fueron despejadas a medida que leían el contenido de las preguntas a responder.
- c) Durante la ejecución del instrumento de recolección de datos se detectó que los interrogados mostraban dificultades con la terminología financiera utilizada, circunstancia que fue superada con las aclaraciones y explicaciones dadas por los integrantes del grupo investigador.

C. DESCRIPCIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Anexo N° 2: Encuesta dirigida a los propietarios y/o administradores generales de las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de repuestos y accesorios de vehículos del municipio de San Salvador.

Anexo N° 3: Resumen de Entrevista dirigida al representante legal de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V., empresa seleccionada como caso ilustrativo.

1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

a) MISIÓN

La mayoría de los propietarios y/o administradores generales de las instituciones en indagación junto con el del caso ilustrativo sostuvieron que cuentan con la razón de ser de las empresas que dirigen. Asimismo, en menor proporción expresaron lo contrario, evidenciando que no todo el sector tiene definido el modelo de negocios que oriente las actividades de su recurso humano en la consecución de los resultados monetarios que proyectan. Por otro lado, es de observar que de los que afirmaron que disponen de una misión organizacional, al enunciarla, dichos conceptos carecen de características esenciales como motivación, relevancia, claridad, originalidad, viabilidad, ética empresarial, entre otras. Adicionalmente, es de destacar que una alta proporción de los interrogados, que a pesar que expresaron que la empresa que presiden cuenta con una misión, no pudieron definirla demostrando la necesidad de que estas deben ser comunicadas a todos los grupos de interés, además de diseñarse para los que no las poseen y reformularse las existentes tomando en consideración también que las manifestadas no reúnen los requisitos que señala el marco administrativo moderno. (Ver anexo N° 2 pregunta 1 y 2; anexo N°3 pregunta 1).

b) VISIÓN

La mayor parte de los negocios consultados expresaron que planifican lo que quieren llegar a ser en el largo plazo, situación además que fue confirmada por el representante legal de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V., no obstante, existe una cantidad representativa que indicó lo contrario, reflejando que no todos los investigados planifican lo que pretenden lograr en un periodo mayor a un año, Por otra parte, de los que afirmaron que tienen una visión organizacional, al citarla, presentaron deficiencias en su redacción, ya que no poseen aspectos trascendentales como relevancia, claridad, dinamismo, orientadora hacia los

resultados esperados, coherente, entre otros. De forma adicional, un elevado número de los interrogados afirmaron que la ignoran a pesar de que expresaron que disponen de ella. Todo lo aludido limita las acciones del sector indagado porque no proyectan debidamente sus respectivos niveles de crecimiento que satisfaga las expectativas de sus dueños y del recurso humano que disponen, evidenciando la necesidad de diseñarlas para los que no disponen de este instrumento y de redefinirlas para las que las mencionaron porque que las enunciadas no cumplen con los requisitos que establece la teoría administrativa vigente, asimismo comunicarlas a todo el recurso humano involucrado con el fin de que todos encaminen los esfuerzos al cumplimiento de los resultados que pretenden lograr. (Ver anexo N° 2 pregunta 3 y 4; anexo N°3 pregunta 2).

c) VALORES ORGANIZACIONALES

Se estableció que la mayoría de los consultados y CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V., cuentan con principios morales que guíen el accionar de sus empleados. Por otra parte, un porcentaje significativo señaló que no los poseen, por lo que es evidente que carecen de normas de convivencia que permitan regular el actuar de los trabajadores en sus relaciones con la alta dirigencia, compañeros de labores, accionistas, clientes, gobierno, proveedores, comunidad en general, entre otros grupos de interés. Además, se identificó que los valores organizacionales más practicados son la responsabilidad, respeto, cooperación, honestidad y liderazgo; pero es alarmante visualizar que otros como perseverancia, empatía, servicio y ética son implementados por un reducido número de pequeñas entidades. De forma adicional, una baja proporción de los investigados no enunciaron los que practican a pesar de que manifestaron que si los poseen, mostrando la necesidad de estandarizar para todos los entes en estudio dichos principios incluyendo otros de gran relevancia que no practican como trabajo en equipo, disciplina, solidaridad, armonía, por mencionar algunos; ya que todos son determinantes para normar las relaciones de los involucrados en el quehacer empresarial, cuidando de manera agregada que sean debidamente comunicados para que cumplan el rol para el cual fueron formulados. (Ver anexo N° 2 pregunta 5 y 6; anexo N°3 pregunta 3).

2. PLANEACIÓN FINANCIERA

a) OBJETIVOS FINANCIEROS

Se determinó que la mayor parte de los investigados no tienen establecidos los propósitos que pretenden alcanzar en el corto plazo, demostrando que el sector aludido en su mayoría desempeña sus operaciones mercantiles diarias sin establecer las cifras monetarias a las que pretenden llegar, lo que en cualquier tipo

de empresa repercute en los niveles de rentabilidad y liquidez que deben lograr, consecuencia de las actividades que efectúan. Sin embargo, una cantidad representativa junto al caso ilustrativo afirmaron que si los establecen. Además, del total de encuestados que aseveraron que poseen objetivos financieros, al enunciarlos mencionaron principalmente fijar un determinado nivel de rentabilidad, de solvencia financiera, incremento en las ventas, ofrecer precios competitivos a los clientes, por citar algunos; pero es de observar que no declararon otros de gran relevancia monetaria como lograr un monto específico en las compras, créditos a conceder a clientes y estructuras financieras a negociar, entre otros. De forma adicional, de los que indicaron que los poseen, en su mayoría afirmaron que los desconocen, lo que demuestra la necesidad de redefinirlos para todas las entidades del sector en estudio, a fin de que dispongan de un conjunto de proyecciones estandarizadas y que además sean debidamente comunicadas entre todos los interesados para que el recurso humano disponible oriente sus esfuerzos en la consecución de las cifras proyectadas.

Así mismo, de los investigados que afirmaron que conocen los objetivos financieros que tienen establecidos, respondieron en dos grupos similares, que el primero de ellos, obtiene los resultados de los propósitos financieros que fijan alcanzar. Y el segundo, que no logran materializarlos, destacando entre las causas principales daños en la mercadería, alta competencia del sector y que no existe una buena planificación financiera a largo plazo. Lo anterior exterioriza la necesidad que estos al ser formulados por todos los entes en investigación incluyan aspectos como que sean medibles, cuantificables y alcanzables, además se valoren también tanto factores internos como externos que puedan afectar positiva o negativamente su respectiva consecución. (Ver anexo N° 2 pregunta 7, 8, 9 y 10; anexo N°3 pregunta 4, 5 y 6).

b) ESTRATEGIAS FINANCIERAS

La mayoría de los consultados manifestaron que no cuentan con estrategias financieras, por lo que desempeñan sus labores sin planes de acción a largo plazo que sirva de fundamento para la toma de decisiones de inversión y financiamiento. Por otro lado, una baja proporción de los preguntados, incluido el caso ilustrativo, afirmaron lo contrario. De forma adicional, este último grupo, al citarlas, destacaron principalmente la disminución de costos, reinversión de utilidades, apalancamiento a largo plazo, campañas publicitarias, promociones y ventas en línea. Pero es de observar que expresaron otras como gestión de crédito a clientes, descuentos en precios de venta y disminución en los niveles de inventarios, las cuales corresponden generalmente al área de políticas financieras demostrando que no poseen un dominio del marco teórico administrativo. Adicionalmente, se observó

que de los que indicaron que las poseen, la mayoría aseveró que ignoran en qué consisten, por lo que se evidencia la necesidad de reformular dichos planes de acción para los que los poseen y diseñarlos para los que carecen de ellos, además de darlos a conocer sin obviar la debida capacitación, con el propósito de que la totalidad de las empresas indagadas hagan uso de esta herramienta financiera que les facilite la evaluación y toma de decisiones tanto de corto como de largo plazo. (Ver anexo N° 2 pregunta 11 y 12; anexo N°3 pregunta 7).

c) POLÍTICAS FINANCIERAS

Se determinó que la mayoría de los negocios en estudio no poseen políticas financieras, evidenciando que desarrollan sus actividades comerciales sin establecer de manera formal lineamientos de carácter general que contribuyan a la consecución de las cifras que planifican alcanzar, lo que ocasiona un limitado accionar en cualquier institución comercial debido a los problemas de liquidez, rentabilidad y endeudamiento en que se ven inmersas producto de la carencia de este instrumento financiero. Por otro lado, una baja proporción de los encuestados, indicaron que establecen políticas que faciliten la gestión financiera en cuanto a la obtención y uso del recurso monetario, destacando la reducción de costos, mientras que el caso ilustrativo aludió a las políticas de pago a proveedores a 30 días y demás compromisos a su vencimiento e inversiones de capital, no obstante, no mencionaron otras de suma importancia como el saldo mínimo de efectivo, la estructura financiera que garantice créditos al más bajo costo y con el menor riesgo, periodo máximo de cobro a clientes, entre otras. Pero es de destacar que la política de reducción de costos también la mencionaron como estrategia, confundiendo ambos términos. De manera adicional, de los de que señalaron que las poseen, la mayoría contestó que las desconocen, mostrando el requisito de definir las para la totalidad de las entidades en estudio y que sean debidamente comunicadas a los involucrados, asimismo de recibir la correspondiente capacitación a efecto de una eficiente aplicación de estos tópicos financieros en el quehacer diario de las compañías. (Ver anexo N° 2 pregunta 13 y 14; anexo N°3 pregunta 8).

d) FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNAS

En mayor cuantía los interrogados manifestaron que no utilizan financiamiento externo, reflejando que desconocen la existencia de fuentes de fondos espontáneas o sea las que se originan de las actividades diarias de cualquier empresa, como las procedentes de los compromisos mensuales como pago a cuenta, impuesto a la transferencia de bienes y servicios, por mencionar algunas, que como parte de la cultura salvadoreña se cancelan hasta el vencimiento y que mientras eso no ocurre

sirven a toda compañía para solventar otras obligaciones. Por otro lado, una proporción menor de los consultados junto con el representante legal de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V., declararon que, si las requieren. De forma adicional, de los que aseveraron que la utilizan, la mayoría indicó que contratan préstamos bancarios a fin de financiarse siendo este dinero oneroso por los intereses que por su uso es necesario cancelar, asimismo, una baja proporción afirmó que hacen uso del crédito comercial demostrando que la mayor parte no aprovecha esta fuente de fondos de bajo costo aunque de alto riesgo; además, un porcentaje similar manifestó que emiten acciones comunes pero es de señalar que estas son de costo elevado además que es necesario compartir la administración de la respectiva compañía ya que cada acción común representa un voto de acuerdo al marco legal salvadoreño. Los aspectos aludidos expresan la necesidad de presupuestar la estructura financiera requerida por cada negocio, detallando las ventajas y desventajas de las distintas fuentes de fondos tanto de corto como de largo plazo a fin de que elijan la de más bajo costo y menor riesgo. (Ver anexo N° 2 pregunta 15 y 16; anexo N°3 pregunta 9).

e) SIMULACIÓN FINANCIERA

La mayoría de los encuestados expresaron que desconocen dicha técnica fundamentada en la Simulación de Montecarlo. Por otro lado, una baja proporción de las unidades de análisis consultadas incluida el caso ilustrativo afirmaron que conocen el modelo, asimismo al preguntarle a los que la ocupan el motivo por el cual la utilizan, declararon que les permite mantener una eficiente gestión administrativa y les facilita estimar un nivel específico de rentabilidad, y de forma adicional el representante legal del caso ilustrativo afirmó que la usan a fin de hacerle frente al mercado fluctuante y la alta competencia. De forma agregada, de los que expresaron que la identifican, la mayoría afirmó que no la implementan en ninguno de los campos monetarios de la compañía que presiden, lo que refleja la necesidad de capacitar a los responsables de las entidades en estudio, en el uso de dicha herramienta financiera computarizada que les permita evaluar las variables tanto del entorno en el que laboran como factores intrínsecos de la actividad económica que realizan y que puedan incidir positiva o negativamente en el logro de las cifras presupuestadas. (Ver anexo N° 2 pregunta 17 y 18; anexo N°3 pregunta 10 y 11).

f) PRESUPUESTOS

La mayoría de los encuestados incluyendo al caso ilustrativo afirmaron que elaboran presupuestos para proyectar las diferentes operaciones que ejecutan durante un periodo determinado. Pero es de observar que anteriormente cuando se les interrogó, si estipulaban objetivos financieros, una menor proporción contestó afirmativamente, cuando los presupuestos son una ilustración de esa herramienta monetaria, demostrando que como ya se mencionó no dominan el marco teórico administrativo. Por otro lado, una baja proporción de los interrogados señalaron lo contrario. Por otra parte, del total de consultados que indicaron que no elaboran presupuestos, se identificó que la mayoría está interesada en aplicarlos, es decir, reconocen la importancia de establecer estimaciones cuantitativas que les permitan prever las operaciones futuras, reflejando un ambiente favorable para estimar los niveles de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, entre otros tópicos, que cualquier compañía pretende alcanzar. (Ver anexo N° 2 pregunta 19 y 20; anexo N°3 pregunta 12 y 13).

Además de los investigados que afirmaron que diseñan presupuestos, en su mayoría expresaron incluyendo a CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V., que elaboran el de ventas y de compras, y en menores proporciones el de gastos operativos y efectivo; pero es de observar que no manifestaron otros de gran relevancia como el de inversiones de capital, pago a cuenta, impuesto débito fiscal por pagar, cuentas por cobrar y por pagar, estado de resultados, balance general y de flujos de efectivo proforma, por mencionar algunos, lo que refleja la necesidad de formular un modelo presupuestario integral para que todos los indagados, dispongan de un instrumento formal de planeación y control que contribuya a la toma de decisiones. Asimismo, indicaron que son formulados principalmente por el contador y en menores proporciones, incluido el caso ilustrativo por el gerente general y por el encargado de cada área. Pero es de observar que solo una mínima cantidad sostuvo la participación del gerente financiero, evidenciando las deficiencias con que son diseñados debido que este es un trabajo multidisciplinario donde el eje motriz es este último funcionario aludido. (Ver anexo N° 2 pregunta 21 y 22; anexo N°3 pregunta 14 y 15).

Por otro lado, de los que dijeron que proyectan las ventas, en su mayoría incluyendo al caso ilustrativo, aseguraron que ocupan el Método de Tendencias y en menores proporciones el Incremental y Mínimos Cuadrados. Sin embargo, es relevante destacar que un reducido número aplica el de Combinación de Factores, cuando es el único de los mencionados que toma en consideración factores administrativos y económicos que pueden influir negativa o positivamente en el monto a comercializar en un lapso específico. Lo anterior, refleja la necesidad de presentar a los responsables de su diseño, los beneficios y limitantes asociados a cada método, a

fin de que puedan seleccionar la alternativa que más se adecue a las necesidades de cada negocio. (Ver anexo N° 2 pregunta 23 y anexo No.3 pregunta 16).

Adicionalmente la mayor parte de los cuestionados que declararon junto con el representante legal de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V., que elaboran presupuestos, afirmaron que los hacen para el lapso de un año y en menores proporciones para 30 días, tres y seis meses, por lo que se hace necesario capacitar y orientar a las entidades del sector para que todos efectúen de manera estandarizada las estimaciones para un año, debido a que financieramente se acepta que es el óptimo para hacer una planeación financiera operativa. En el mismo sentido la mayoría dijo que los elaboran de manera digital, por lo que la información obtenida evidencia un ambiente favorable para la implementación del modelo de simulación financiera a proponer ya que este únicamente se puede ejecutar de manera computarizada. (Ver anexo N° 2 pregunta 24 y 25; N°3 pregunta 17 y 18).

De forma agregada, de los que diseñan planes cuantitativos, en mayor proporción incluyendo el caso ilustrativo manifestaron su interés en adoptar un sistema digital basado en el análisis multiescenario, lo que confirma la disposición de hacer uso de una herramienta de planeación financiera computarizada que les facilite la evaluación de diversas alternativas de operación con sus respectivas cifras estimadas para así tomar decisiones de forma anticipada a fin de corregir las variables que puedan incidir favorable o desfavorablemente en los presupuestos a proponer; no obstante, de los que expresaron que no tienen interés en aplicarla, únicamente uno indicó que se debe a los costos que debe incurrir para poner en marcha el sistema, por lo que se vuelve necesario presentar el modelo propuesto donde no solo se detallen las ventajas que conlleva su implementación sino además los costos para que tales entidades tomen en consideración los beneficios a obtener con respecto a la inversión a realizar. (Ver anexo N° 2 pregunta 26 y 27; anexo N°3 pregunta 19 y 20).

3. CONTROL PRESUPUESTARIO

a) COMPARACIÓN DE RESULTADOS

De los que elaboran presupuestos, se detectó que en su mayoría incluyendo la empresa del caso ilustrativo comparan las cifras reales con las estimadas a fin de identificar y corregir las desviaciones que impidan conseguir las cantidades monetarias establecidas. Mientras que una baja proporción indicó lo contrario, por lo que se vuelve necesario capacitar y orientar a dichas entidades en aspectos no solamente de planificación sino también de control financiero. Por otro lado, los

datos recolectados muestran que la mayor parte hace la respectiva comparación de forma anual, y en menores proporciones mensual, cada dos, tres y seis meses, respectivamente. Lo anteriormente expuesto demuestra la aceptabilidad de los encuestados a realizar comparaciones entre lo presupuestado y las cifras reales lo cual debe aprovecharse para implementar el modelo financiero a proponer. (Ver anexo N° 2 pregunta 28 y 29; anexo N°3 pregunta 21 y 22).

De manera adicional, la mayoría de los consultados junto con el representante legal de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V. que afirmaron que elaboran presupuestos y que efectúan el control presupuestario expresaron que obtienen los resultados proyectados, pero es de observar que un considerable número manifestó lo opuesto, por lo que se vuelve necesario diseñar y presentar la herramienta de simulación financiera, la cual servirá de base para la totalidad de los negocios en estudio, ya que toma en consideración todos aquellos factores de riesgo que a juicio del analista limitan el logro de las cifras establecidas mostrando una diversidad de escenarios con todas sus variantes. Por otra parte, del total de los que expresaron que no obtienen lo planificado, al citar las razones destacaron principalmente la alta competencia del sector en que operan, dificultades en la realización de las estimaciones, carencia de un instrumento administrativo de verificación, deterioro de la mercancía y la difícil situación económica del país, asimismo, es de observar que uno de los encuestados, a pesar de que manifestó que la institución que preside no logra las cifras establecidas, desconoce la causa de tal situación. Lo anterior, confirma la necesidad de brindar una herramienta de planeación y control financiero que permita realizar los presupuestos tomando en cuenta tanto las limitantes mencionadas como otras de gran impacto, a fin de que los negocios en estudio cuenten con un margen de resultados, contribuyendo al cumplimiento de las estimaciones monetarias fijadas con anterioridad (Ver anexo N° 2 pregunta 30 y 31; anexo N°3 pregunta 23 y 24).

b) RAZONES FINANCIERAS

Los datos recolectados reflejan que la mayoría de los preguntados no utilizan indicadores financieros para medir la evolución de cada empresa en el desarrollo de sus operaciones diarias, sin embargo, un porcentaje menor incluyendo al caso ilustrativo afirmó que si aplica el método de razones simples a fin de cuantificar la realidad económica y financiera de la compañía. Por lo tanto, y a consecuencia de la alta proporción de entes en estudio que indicaron que no hacen uso de dicho instrumento de control, surge la necesidad de presentar los beneficios que conlleva utilizar el análisis financiero, a fin de que cada negocio pueda medir la capacidad de generar ganancias y cumplir con sus créditos según los planes corto y largo plazo que elaboran.

Adicionalmente, de los que afirmaron que utilizan razones financieras, en mayor cuantía expresaron que emplean los pertenecientes a la liquidez, rentabilidad, endeudamiento y gestión de activos. Asimismo, en menores proporciones manifestaron que ocupan solamente los del primero o los del segundo grupo mencionado anteriormente; lo que evidencia la necesidad de fundamentar e implementar dichos indicadores, para que en su totalidad las entidades en estudio, utilicen un análisis financiero que integre las temáticas expuestas, a fin de proporcionar información útil y precisa que contribuya a tomar decisiones eficaces según los resultados logrados a nivel histórico y con respecto a las proyecciones que realicen (Ver anexo N° 2 pregunta 32 y 33; anexo N°3 pregunta 25 y 26).

c) ANÁLISIS DE CUENTAS POR COBRAR

De acuerdo a la información obtenida, la mayor parte de los encuestados afirmaron que no otorgan créditos a sus clientes generando todas sus ventas al contado, mientras que una baja proporción incluido el caso ilustrativo, indicaron un plazo de cobro con un máximo 30 días, evidenciando la rápida recuperación del dinero producto de la naturaleza de la actividad económica que realizan y la gestión de cobros efectuada, lo cual viene a constituir las políticas de crédito a incorporar en el sistema presupuestario a proponer. (Ver anexo N° 2 pregunta 34; anexo N°3 pregunta 27).

d) ANÁLISIS DE CUENTAS POR PAGAR

Se identificó que la mayoría de los entes investigados pagan al contado las obligaciones contraídas con los proveedores de las mercancías que comercializan. Por su parte, el representante legal de CRB PARTES Y ACCESORIOS S.A. DE C.V., al igual que un porcentaje representativo de los cuestionados expresaron que obtienen créditos a 30 días y en menores proporciones a 60 y 90 días, respectivamente. Lo anterior, refleja la necesidad constante de dinero por parte de los primeros citados, razón por la cual recurren a utilizar financiamiento externo para solventar las obligaciones con terceros y evitar problemas de iliquidez (Ver anexo N° 2 pregunta 35; anexo N°3 pregunta 28).

D. CONCLUSIONES

1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

a) MISIÓN

- i. Se determinó que la mayor parte de las entidades en estudio, incluyendo el caso ilustrativo cuentan con una misión empresarial, no obstante, dichas definiciones presentan deficiencias en su redacción, por lo que limitan el accionar de su recurso humano en la consecución de los resultados monetarios que proyectan.

b) VISIÓN

- i. Se estableció que la mayoría de los interrogados, así como el caso ilustrativo, poseen una visión empresarial, sin embargo, las mencionadas no incluyen aspectos trascendentales en su definición, reflejando que carecen de una herramienta de planificación integral que contribuya a proyectar lo que pretenden llegar a ser en un lapso mayor a un año.

c) VALORES ORGANIZACIONALES

- i. Se identificó que la mayor parte de los cuestionados incluido el caso ilustrativo practican valores organizacionales; pero al enunciarlos se detectó que no implementan el trabajo en equipo, disciplina, solidaridad, armonía, entre otros, no disponiendo de normas de convivencia estandarizadas que regulen el actuar del recurso humano en sus relaciones laborales.

2. PLANEACIÓN FINANCIERA

a) OBJETIVOS FINANCIEROS

- i. Se estableció que la mayoría de las instituciones encuestadas no cuentan con objetivos financieros, y los que declararon que los tienen, la mayor parte de su recurso humano no los identifican, reflejando que desempeñan sus actividades comerciales sin establecer o conocer, respectivamente, las cifras monetarias que pretenden lograr en el corto plazo.

b) ESTRATEGIAS FINANCIERAS

- i. Se determinó que un alto porcentaje de las entidades consultadas no cuentan con estrategias financieras, y de los que expresaron que las poseen en su mayoría las ignoran, deduciéndose que desempeñan sus labores sin tomar en cuenta planes de acción a largo plazo que sirva de fundamento para la toma de decisiones de inversión y financiamiento.

c) POLÍTICAS FINANCIERAS

- i. Se estableció que la mayoría de los interrogados no disponen de políticas financieras que facilite la gestión financiera, además de que las manifestadas no integran todos campos monetarios de la empresa, lo que limita las decisiones y genera problemas de liquidez, rentabilidad y endeudamiento.

d) FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNAS

- i. Se determinó que la mayor parte de los cuestionados no utilizan financiamiento externo, y los que indicaron que lo solicitan, en mayor proporción afirmaron que hacen uso de préstamos bancarios que son onerosos por los intereses a cancelar por su uso dejando a un lado el crédito mercantil que es de bajo costo, aunque de mayor riesgo.

e) SIMULACIÓN FINANCIERA

- i. Se identificó que la mayoría de las entidades en estudio no conocen la simulación financiera, por lo que no cuentan con una herramienta financiera que les facilite analizar tanto factores internos como externos que incidan en las proyecciones que realizan.

f) PRESUPUESTOS

- i. Se determinó que la mayoría de los encuestados, incluyendo el caso ilustrativo elaboran presupuestos, realizando principalmente el de ventas, compras, gastos operativos y efectivo, sin embargo, no manifestaron otros de relevancia como el de inversiones de capital, pago a cuenta, estado de resultados, balance general y de flujos de efectivo proforma, situación que limita la toma de decisiones oportunas.

- ii. Se analizó que la mayor parte de los investigados utilizan para proyectar las ventas el Método de Tendencias, sin embargo, una baja proporción aplica el de Combinación de Factores, a pesar de ser el único que toma en consideración factores administrativos y económicos que pueden influir negativa o positivamente en el logro de las cifras presupuestadas.
- iii. Se identificó que la mayoría de los preguntados que afirmaron que elaboran presupuestos, los diseñan para un lapso de un año, no obstante, existe una proporción significativa que los prepara para 30 días, tres y seis meses, evidenciando que el sector aludido no los realiza de manera estandarizada.
- iv. Se estableció que en mayor cuantía los cuestionados incluyendo el del caso ilustrativo, tienen interés en aplicar un modelo computarizado basado en el análisis multiescenario, reflejando un ambiente favorable para su implementación, no obstante, existe una baja proporción que manifestó lo contrario, debido a los costos que se deben incurrir para poner en marcha el sistema.

3. CONTROL PRESUPUESTARIO

a) COMPARACIÓN DE RESULTADOS

- i. Se determinó que una alta proporción de los que efectúan la comparación entre las cifras reales con las estimadas detectan que no logran lo planificado debido a la situación económica del país, error en las proyecciones realizadas, entre otros factores, evidenciando la carencia de una herramienta que les permita evaluar las variables de riesgo que puedan limitar la obtención de lo establecido.

b) RAZONES FINANCIERAS

- i. Se identificó que la mayor parte de los indagados no utilizan indicadores financieros para cuantificar la realidad financiera de la compañía reflejando que carecen de un instrumento que les permita evaluar los resultados históricos versus los proyectados lo que limita la toma de decisiones oportunas.

c) ANÁLISIS DE CUENTAS POR COBRAR

- i. Se estableció que la mayoría de las pequeñas empresas consultadas no conceden créditos a sus clientes, ya que todas sus ventas son realizadas al contado, no obstante, se observó que un pequeño número de los encuestados incluido el del caso ilustrativo otorgan crédito máximo para 30 días.

d) ANÁLISIS DE CUENTAS POR PAGAR

- i. Se analizó que la mayoría de los entes indagados no obtienen crédito por parte de sus proveedores, es decir que hacen efectivas sus obligaciones desde el momento que las contraen, reflejando la necesidad de financiamiento externo para solventar las deudas con terceros y evitar problemas de iliquidez.

E. RECOMENDACIONES**1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL****a) MISIÓN**

- i. Se sugiere que se reformule la misión organizacional para todas las entidades que afirmaron que la tienen, asimismo, que se diseñe para las que no la poseen y que sea debidamente comunicada a todos los involucrados para que sean orientados en el accionar de las labores diarias que realizan.

b) VISIÓN

- i. Se recomienda que se redefina la visión organizacional para los que afirmaron que la poseen, asimismo elaborarla para los que no la poseen, donde se incluyan los requisitos que establece el marco administrativo moderno, así mismo que sea comunicada a todos los grupos de interés a fin de que todo el recurso humano encamine los esfuerzos al logro de lo planificado.

c) VALORES ORGANIZACIONALES

- i. Se propone que se diseñen los valores organizacionales a los entes en indagación incorporando a los que ya disponen la disciplina, solidaridad, armonía, entre otros, para que todo el grupo empresarial en cuestión disponga de un modelo estandarizado que permita normar las relaciones de los involucrados en el quehacer operativo de cada día.

2. PLANEACIÓN FINANCIERA

a) OBJETIVOS FINANCIEROS

- i. Se sugiere definir objetivos financieros para las empresas investigadas que carecen de ellos, además de reformular los ya existentes, considerando aspectos como que sean medibles, cuantificables y alcanzables, además de que sean debidamente comunicados, a fin de disponer de un conjunto de propósitos monetarios que permitan orientar los esfuerzos y recursos en el logro de lo planificado.

b) ESTRATEGIAS FINANCIERAS

- i. Se recomienda que se establezcan estrategias financieras para las compañías indagadas que no las poseen, además de reformular las ya existentes, asimismo, de comunicarlas a todo el recurso humano disponible, realizando la correspondiente capacitación, a fin de que desempeñan sus labores tomando en cuenta planes de acción a largo plazo que sirva de fundamento para la toma de decisiones de inversión y financiamiento.

c) POLÍTICAS FINANCIERAS

- i. Se propone que se definan políticas financieras para las entidades que carecen de ellas, asimismo, reformular las existentes, procurando que sean formalmente comunicadas a todos los involucrados y que estos sean debidamente capacitados, a fin de que todo el sector tenga definido los lineamientos de carácter general que orienten las decisiones a tomar.

d) FUENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNAS

- i. Se sugiere que en la capacitación a proponer se incluya la temática de la estructura óptima financiera con el objetivo de que los propietarios y/o administradores generales conozcan las ventajas y desventajas de cada fuente de fondos, a fin de que les facilite seleccionar la que represente el más bajo costo y menor riesgo.

e) SIMULACIÓN FINANCIERA

- i. Se propone que en la capacitación a planificar y que será orientada a los administradores se incluyan los tópicos concernientes al análisis financiero multiescenario para que les permita evaluar de forma anticipada el efecto que puedan ocasionar a la ejecución de las cifras presupuestadas los factores internos y externos a la empresa y así tomar las respectivas decisiones.

f) PRESUPUESTOS

- i. Se recomienda que se formule un modelo presupuestario integral para que todas las entidades en estudio dispongan de una herramienta de planeación y control financiero que facilite la toma de decisiones oportunas en la ejecución de las cifras estimadas.
- ii. Se propone a los investigados que utilicen principalmente el Método de Combinación de Factores para proyectar las ventas porque toma en consideración factores administrativos y económicos que pueden influir negativa o positivamente en el logro de las cifras presupuestadas.
- iii. Se sugiere que la totalidad de compañías del sector investigado, elaboren sus estimaciones cuantitativas de forma estandarizada para un año, ya que financieramente se acepta que es el óptimo para hacer una planeación financiera operativa.
- iv. Se recomienda que se presente para la totalidad de entes consultados, el modelo de simulación financiera, donde se detallen tanto las ventajas de su implementación como los costos a incurrir, a fin de que tomen en consideración los beneficios a obtener con respecto a la inversión a realizar.

3. CONTROL PRESUPUESTARIO

a) COMPARACIÓN DE RESULTADOS

- i. Se propone para la totalidad de pequeñas empresas en estudio, la implementación de una herramienta de control financiero que les facilite la inclusión de las variables internas y externas que puedan limitar el logro de los resultados proyectados.

b) RAZONES FINANCIERAS

- i. Se sugiere utilizar el método de razones simples incluyendo los aspectos concernientes a la liquidez, rentabilidad, endeudamiento y gestión de activos, con el propósito de que cada negocio pueda medir la capacidad de generar ganancias y cumplir con sus obligaciones de corto y largo plazo en los resultados históricos con respecto a los proyectados.

c) ANÁLISIS DE CUENTAS POR COBRAR

- i. Se recomienda establecer políticas de crédito a clientes que se adecuen a las necesidades de cada negocio, a fin de generar una rápida recuperación del dinero y contar con una eficiente gestión de cobros.

d) ANÁLISIS DE CUENTAS POR PAGAR

- i. Se sugiere negociar políticas de crédito con los proveedores a fin de contar con el recurso monetario necesario para evitar problemas de iliquidez y recurrir a fuentes de financiamiento externa onerosas.

CAPITULO III: PROPUESTA DE UN ANÁLISIS FINANCIERO MULTIESCENARIO QUE CONTRIBUYA AL USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS Y ACCESORIOS DE VEHÍCULOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”. CASO ILUSTRATIVO.

A. OBJETIVOS

1. GENERAL

- Diseñar un análisis financiero multiescenario que contribuya al uso eficiente de los recursos en las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de repuestos y accesorios en el municipio de San Salvador.

2. ESPECÍFICOS

- Proponer la filosofía empresarial para que contribuya en la orientación de los esfuerzos de los trabajadores en el alcance de los resultados a planificar.
- Realizar un análisis financiero multiescenario mediante un sistema presupuestario que permita evaluar los distintos factores que inciden tanto positiva como negativamente en las cifras proyectadas y sus correspondientes resultados.
- Elaborar un programa de capacitación y un plan de implementación que permita adquirir los conocimientos teóricos según la temática requerida y que establezca los pasos a seguir en la ejecución del modelo a proponer, respectivamente.

B. FILOSOFÍA EMPRESARIAL PROPUESTA DE LA EMPRESA CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

1. MISIÓN Y VISIÓN

a) MISIÓN

“Somos una empresa comercializadora de repuestos y accesorios a fin de mantener en óptimas condiciones de funcionamiento los vehículos automotores de la clase trabajadora salvadoreña para que puedan cumplir con sus compromisos laborales y/o familiares, garantizando de esta forma el alcance de los objetivos de nuestros clientes, recurso humano, accionistas y comunidad en general”.

b) VISIÓN

“Ser una organización líder a nivel nacional en la comercialización de repuestos y accesorios para vehículos, reconocida por su alto prestigio en la atención al cliente, calidad y vanguardia de sus productos a precios competitivos”.

2. VALORES ORGANIZACIONALES

a) RESPONSABILIDAD:

Cumplir con los compromisos empresariales adquiridos según los plazos pactados.

b) COMUNICACIÓN:

Impulsar el intercambio de información entre el recurso humano, clientes, proveedores, y demás grupos de interés a fin de generar un ambiente de cordialidad y respeto.

c) COOPERACIÓN:

Realizar el trabajo con el aporte y esfuerzo de todos los empleados contratados.

d) LEALTAD:

Fomentar la fidelidad hacia la filosofía empresarial que la compañía tiene definida.

e) DISCIPLINA:

Actuar conforme a las normas, principios y lineamientos que la empresa dictamina.

f) SOLIDARIDAD:

Fomentar el apoyo y colaboración del recurso humano en el desempeño de las labores que realizan.

g) PERSEVERANCIA:

Realizar un esfuerzo continuo en la ejecución de las actividades empresariales para cumplir con los objetivos planteados.

h) EMPATÍA:

Identificar y entender las necesidades que tienen los compañeros de trabajo, clientes, entre otros grupos de interés.

i) HONESTIDAD:

Fomentar acciones éticas en la realización de cada una de las actividades a desempeñar.

j) SERVICIO:

Trabajar por satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

k) TRABAJO EN EQUIPO:

Impulsar la cooperación del recurso humano involucrado a fin de obtener resultados favorables.

3. OBJETIVOS FINANCIEROS

- a)** Incrementar el volumen de las ventas en un 30% cada año.
- b)** Indagar las diversas fuentes de financiamiento externo disponible a fin de seleccionar la que represente el más bajo costo y el menor riesgo.
- c)** Alcanzar un nivel de rentabilidad sobre el patrimonio del 30%.
- d)** Conseguir un nivel de rentabilidad sobre los activos del 10%.
- e)** Diseñar un sistema presupuestario como herramienta de planeación y control de los recursos financieros.
- f)** Implementar un modelo de simulación financiera que permita evaluar las variables que afectan tanto de manera positiva como negativa las proyecciones a fin de contribuir al uso eficiente de los recursos.

4. ESTRATEGIAS FINANCIERAS

- a)** Establecer alianzas estratégicas con empresas aseguradoras a fin de proveer los repuestos y accesorios necesarios para reparar los vehículos de los clientes que estas compañías tienen bajo su cobertura.
- b)** Firmar convenios con empresas afines con el propósito de abastecer de productos que la compañía no disponga en el momento que un cliente específico lo demande.
- c)** Establecer una estructura financiera de tipo agresiva para aprovechar el crédito mercantil ya que es de menor costo, aunque represente un mayor riesgo para la compañía.
- d)** Implementar un programa de capacitación para fortalecer las competencias financieras del recurso humano.
- e)** Se implementará como servicio al cliente la colocación del accesorio adquirido sin costo alguno, en caso que este lo requiera.

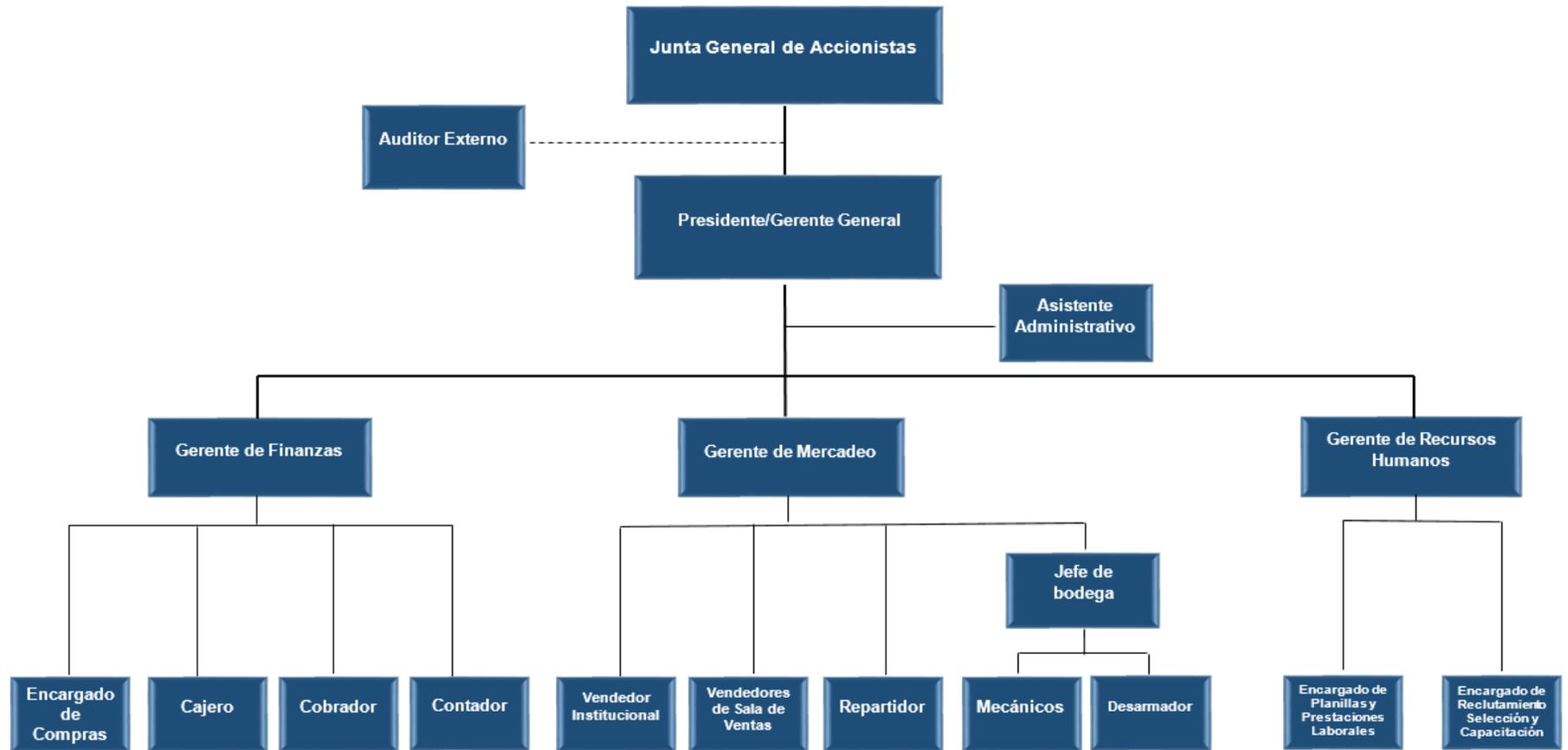
5. POLÍTICAS FINANCIERAS

- a)** Toda erogación monetaria deberá ser aprobada y autorizada por el gerente general.
- b)** El saldo mínimo de efectivo que la empresa debe mantener mensualmente para cubrir con las necesidades operativas será de \$25,000.00.
- c)** El sistema presupuestario se diseñará para un periodo máximo de un año.
- d)** Los presupuestos serán elaborados por un equipo conformado por todos los gerentes de área y aprobados por el gerente general.
- e)** Se establece que los gastos de administración y ventas tengan un máximo aumento del 5% con respecto al año anterior.
- f)** El cobro a clientes se llevará a cabo según se detalla a continuación: 70% al contado, un 20% a quince días y el 10% a treinta días plazo.
- g)** El pago a los proveedores se estructurará de la siguiente manera: el 15% al contado, el 35% a treinta días y el 50% a sesenta días.

- h)** Se cotizará con diversos proveedores a fin de obtener repuestos y accesorios de vehículos al más bajo precio y de mayor calidad.
- i)** Se efectuará la respectiva comparación de los resultados reales con los estimados a fin de aplicar las medidas correctivas por lo menos cada tres meses.

C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA

Figura N° 12: Organigrama propuesto de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.



Unidad Administrativa
 Autoridad lineal
 Autoridad de Staff:

Propuesta elaborada por:

Grupo de investigación

Fecha de Elaboración:

junio 2019

D. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LOS NUEVOS PUESTOS EN LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA PROPUESTA

Este apartado se detalla en el anexo N° 4.

E. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PROPUESTAS PARA LOS PUESTOS EXISTENTES

Esta información se especifica en el anexo N° 5.

F. SISTEMA PRESUPUESTARIO

En la siguiente sección se muestran el conjunto de presupuestos operativos y financieros que fueron detallados en el Capítulo I del presente estudio y que sirven de fundamento para la realización de la estimación de los recursos monetarios de la empresa CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

Proyecciones que se realizaron para el año 2019, ya que la información contable disponible corresponde a la presentada en los Estados Financieros al 31 de diciembre de 2018. Lo anterior, bajo el entendido que si se planifica presupuestar cualquier otro año futuro se deberá seguir la metodología descrita a continuación:

1. PROYECCIÓN DE VENTAS POR EL MÉTODO DE COMBINACIÓN DE FACTORES

Cuadro N° 7: Método de Combinación de Factores

| VALOR | | DESCRIPCIÓN | FACTOR |
|-------|--------------|--|----------------|
| a= | \$40,000.00 | Debido al alza del parque vehicular en el 2018, las ventas de repuestos de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V. aumentaron. Por lo tanto, considerando una situación similar para el 2019, se espera un crecimiento en los ingresos de \$40,000.00. | AJUSTE |
| b= | \$25,000.00 | CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V. implementará una campaña publicitaria agresiva en el 2019 que atraerá a un mayor número de compradores y contribuirá a aumentar las ventas en \$25,000.00 | CAMBIO |
| c= | \$100,000.00 | Para el 2019, se planifica aumentar la cobertura con el segmento de aseguradoras en el ramo de automoviles, a tal efecto se estima que las ventas aumentarán en \$100,000.00. | CRECIMIENTO |
| E= | -2% | Debido a la numerosa competencia que abarca el sector dedicado a la comercialización de repuestos y accesorios de automoviles en el país, se espera que las ventas disminuyan en un 2%. | ECONÓMICO |
| A= | 9% | La gerencia de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V. luego de considerar todos los aspectos favorables y desfavorables anteriormente mencionados, estima un incremento en el nivel a comercializar en 9%. | ADMINISTRATIVO |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

A partir de la información anterior, se procede a elaborar el cálculo de la proyección de las ventas para el año 2019:

PROCEDIMIENTO:

- Se realiza la sumatoria de las cifras que corresponden a las variables a, b, y c, para determinar el total monetario de los factores específicos de ventas (F) (ver cuadro N° 7 y 8).
- Luego se procede a sumar el monto de las ventas históricas (2018) a la cuantía de los factores específicos de ventas anteriormente determinados y posteriormente se multiplica por el resultado de 1+E.
- Finalmente, al producto de la operación aludida se multiplica también por la cuantía de 1+A para obtener las ventas proyectadas en dólares.

Cuadro N° 8: Cálculo de proyección de ventas

| FÓRMULA | | SUSTITUYENDO: |
|---------|--|--|
| F= | (±a ±b ±c) | PV= [(V ± F) E] A |
| F= | (\$40,000.00 + \$25,000.00 + \$100,000.00) | PV=[(\$487,670.29 + \$165,000.00) * 1-0.02]*(1+0.09) |
| F= | \$165,000.00 | |
| V= | \$487,670.29 | |
| F= | \$165,000.00 | |
| E= | -2% | |
| A= | 9% | |
| | | PROYECCIÓN DE VENTAS 2019 \$697,182.40 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

2. PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE VENTAS POR LÍNEA DE PRODUCTOS

Las ventas proyectadas se distribuyen en los doce meses de acuerdo al comportamiento histórico según datos proporcionados por la administración de la entidad tomada como caso ilustrativo. El detalle se muestra en el cuadro N° 9:

Cuadro N° 9: Distribución Porcentual de las ventas

| MESES | PARTICIPACIÓN MENSUAL EN VENTAS POR LÍNEA DE PRODUCTO | | | | | | | % VENTAS ANUALES (2019) |
|------------|---|---------|--------|------------------|------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | MOTORES | LLANTAS | FRENOS | SOPORTES Y HULES | CARROCERÍA | SUSPENSIÓN Y DIRECCIÓN | SISTEMA DE ENFRÍAMIENTO | |
| ENERO | 25% | 19% | 15% | 7% | 10% | 13% | 11% | 10% |
| FEBRERO | 25% | 19% | 15% | 7% | 10% | 13% | 11% | 8% |
| MARZO | 25% | 19% | 15% | 7% | 10% | 13% | 11% | 7% |
| ABRIL | 25% | 19% | 15% | 7% | 10% | 13% | 11% | 8% |
| MAYO | 25% | 19% | 15% | 7% | 10% | 13% | 11% | 7% |
| JUNIO | 25% | 19% | 15% | 7% | 10% | 13% | 11% | 7% |
| JULIO | 25% | 19% | 15% | 7% | 10% | 13% | 11% | 8% |
| AGOSTO | 25% | 19% | 15% | 7% | 10% | 13% | 11% | 10% |
| SEPTIEMBRE | 25% | 19% | 15% | 7% | 10% | 13% | 11% | 10% |
| OCTUBRE | 25% | 19% | 15% | 7% | 10% | 13% | 11% | 7% |
| NOVIEMBRE | 25% | 19% | 15% | 7% | 10% | 13% | 11% | 8% |
| DICIEMBRE | 25% | 19% | 15% | 7% | 10% | 13% | 11% | 10% |
| TOTAL | | | | | | | | 100% |

Fuente: Porcentajes históricos de ventas proporcionados por la administración de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

3. PRESUPUESTO DE VENTAS (MÉTODO DE COMBINACIÓN DE FACTORES)

A continuación, se presenta la proyección de ventas para el año 2019, por meses y por líneas de producto de acuerdo al monto computado en el cuadro N° 8 y a los porcentajes mostrados en el cuadro N° 9.

PROCEDIMIENTO:

- Se coloca en el encabezado el nombre de la institución, tipo de presupuesto y el periodo a planificar.
- Luego en la primera fila superior del cuadro se anotan los nombres de cada columna, en la primera casilla la palabra meses, en las siguientes las denominaciones de las líneas de productos a comercializar y en la última la palabra total.
- Posteriormente en la primera columna de la derecha se calcula el valor mensual de las ventas netas estimadas, cuyo resultado se obtiene de multiplicar el total de la proyección (ver cuadro N° 8) por el respectivo porcentaje mensual (ver cuadro N° 9). Luego dicho monto es multiplicado por la proporción mensual de cada línea de producto (ver cuadro N° 9) anotando el resultado en las columnas intermedias.
- En la última fila se colocan los totales anuales de las líneas de artículos y el monto general.

Cuadro N° 10

CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A DE C.V.
PRESUPUESTO DE VENTAS
MÉTODO DE COMBINACIÓN DE FACTORES
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

| MESES | MOTORES | LLANTAS | FRENOS | SOPORTES Y HULES | CARROCERÍA | SUSPENSIÓN Y DIRECCIÓN | SISTEMA DE ENFRIAMIENTO | TOTAL |
|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|---------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|
| ENERO | \$ 17,429.56 | \$ 13,246.47 | \$ 10,457.74 | \$ 4,880.28 | \$ 6,971.82 | \$ 9,063.37 | \$ 7,669.01 | \$ 69,718.24 |
| FEBRERO | \$ 13,943.65 | \$ 10,597.17 | \$ 8,366.19 | \$ 3,904.22 | \$ 5,577.46 | \$ 7,250.70 | \$ 6,135.21 | \$ 55,774.59 |
| MARZO | \$ 12,200.69 | \$ 9,272.53 | \$ 7,320.42 | \$ 3,416.19 | \$ 4,880.28 | \$ 6,344.36 | \$ 5,368.30 | \$ 48,802.77 |
| ABRIL | \$ 13,943.65 | \$ 10,597.17 | \$ 8,366.19 | \$ 3,904.22 | \$ 5,577.46 | \$ 7,250.70 | \$ 6,135.21 | \$ 55,774.59 |
| MAYO | \$ 12,200.69 | \$ 9,272.53 | \$ 7,320.42 | \$ 3,416.19 | \$ 4,880.28 | \$ 6,344.36 | \$ 5,368.30 | \$ 48,802.77 |
| JUNIO | \$ 12,200.69 | \$ 9,272.53 | \$ 7,320.42 | \$ 3,416.19 | \$ 4,880.28 | \$ 6,344.36 | \$ 5,368.30 | \$ 48,802.77 |
| JULIO | \$ 13,943.65 | \$ 10,597.17 | \$ 8,366.19 | \$ 3,904.22 | \$ 5,577.46 | \$ 7,250.70 | \$ 6,135.21 | \$ 55,774.59 |
| AGOSTO | \$ 17,429.56 | \$ 13,246.47 | \$ 10,457.74 | \$ 4,880.28 | \$ 6,971.82 | \$ 9,063.37 | \$ 7,669.01 | \$ 69,718.24 |
| SEPTIEMBRE | \$ 17,429.56 | \$ 13,246.47 | \$ 10,457.74 | \$ 4,880.28 | \$ 6,971.82 | \$ 9,063.37 | \$ 7,669.01 | \$ 69,718.24 |
| OCTUBRE | \$ 12,200.69 | \$ 9,272.53 | \$ 7,320.42 | \$ 3,416.19 | \$ 4,880.28 | \$ 6,344.36 | \$ 5,368.30 | \$ 48,802.77 |
| NOVIEMBRE | \$ 13,943.65 | \$ 10,597.17 | \$ 8,366.19 | \$ 3,904.22 | \$ 5,577.46 | \$ 7,250.70 | \$ 6,135.21 | \$ 55,774.59 |
| DICIEMBRE | \$ 17,429.56 | \$ 13,246.47 | \$ 10,457.74 | \$ 4,880.28 | \$ 6,971.82 | \$ 9,063.37 | \$ 7,669.01 | \$ 69,718.24 |
| TOTAL | \$ 174,295.60 | \$ 132,464.66 | \$ 104,577.36 | \$ 48,802.77 | \$ 69,718.24 | \$ 90,633.71 | \$ 76,690.06 | \$ 697,182.40 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

4. PRESUPUESTO DE VENTAS CON IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES Y SERVICIOS

PROCEDIMIENTO:

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo proyectado.
- Posteriormente, se colocan en la primera fila del cuadro de izquierda a derecha los títulos de cada columna en el orden siguiente: Meses, Venta Neta, IVA= 13% y Venta + IVA.
- En la primera columna (Izquierda) se anotan los meses del año, en la subsiguiente las ventas netas mensuales (del cuadro N° 10) y a continuación se multiplican por el tanto por ciento del Impuesto a la transferencia de bienes y Servicios (13%), finalizando con la sumatoria de los valores citados previamente.
- En la última fila se totalizan las columnas descritas.

Cuadro N° 11

CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE VENTAS CON IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA
DE BIENES Y SERVICIOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

| MESES | VENTA NETA | IVA = 13% | VENTA + IVA |
|--------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| ENERO | \$ 69,718.24 | \$ 9,063.37 | \$ 78,781.61 |
| FEBRERO | \$ 55,774.59 | \$ 7,250.70 | \$ 63,025.29 |
| MARZO | \$ 48,802.77 | \$ 6,344.36 | \$ 55,147.13 |
| ABRIL | \$ 55,774.59 | \$ 7,250.70 | \$ 63,025.29 |
| MAYO | \$ 48,802.77 | \$ 6,344.36 | \$ 55,147.13 |
| JUNIO | \$ 48,802.77 | \$ 6,344.36 | \$ 55,147.13 |
| JULIO | \$ 55,774.59 | \$ 7,250.70 | \$ 63,025.29 |
| AGOSTO | \$ 69,718.24 | \$ 9,063.37 | \$ 78,781.61 |
| SEPTIEMBRE | \$ 69,718.24 | \$ 9,063.37 | \$ 78,781.61 |
| OCTUBRE | \$ 48,802.77 | \$ 6,344.36 | \$ 55,147.13 |
| NOVIEMBRE | \$ 55,774.59 | \$ 7,250.70 | \$ 63,025.29 |
| DICIEMBRE | \$ 69,718.24 | \$ 9,063.37 | \$ 78,781.61 |
| TOTAL | \$ 697,182.40 | \$ 90,633.71 | \$ 787,816.12 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Nota: El valor del Impuesto al Valor Agregado corresponde al 13% de las ventas netas mensuales, tomando como base el artículo 54 de la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

5. DETERMINACIÓN DEL FACTOR DE COSTO DE VENTAS PROYECTADO

PROCEDIMIENTO:

- Se realiza la división del Costo de Ventas entre las Ventas netas, ambos datos históricos (ver anexo N° 8), obteniendo la proporción de lo que costó la mercadería por cada dólar de ventas según el año anterior.
- Luego de calcular el factor del costo de lo vendido año 2018, este resultado se multiplica por el valor de la proyección de las ventas (ver cuadro N° 8 y 10) obteniendo el costo de ventas estimado para el año 2019 partiendo del supuesto que se va a trabajar por mantener la misma estructura.

Cuadro N° 12: Determinación del factor de Costo de Ventas Proyectado

| | | | |
|--|---|--|------------|
| FACTOR COSTO DE VENTAS AÑO 2018 | = | $\frac{\text{Costo de Ventas 2018}}{\text{Ventas 2018}}$ | |
| FACTOR COSTO DE VENTAS AÑO 2018 | = | $\frac{\$ 326,693.86}{\$ 487,670.29}$ | |
| | = | 66.9907% | |
| Ventas 2019 * Factor 2018 | = | \$ 697,182.40 | * 66.9907% |
| Costo de ventas Estimado 2019 | = | \$ 467,047.54 | |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

6. DETERMINACIÓN DE LAS COMPRAS PLANIFICADAS

PROCEDIMIENTO:

- Se efectúa la resta del costo de venta estimado para el 2019 (determinado en el cuadro N° 12) menos el inventario inicial histórico (ver anexo N° 8).
- Posteriormente, al resultado de la operación anterior se le suma el inventario final proyectado, con lo cual se obtiene la proyección de compras para el 2019 (ver cuadro N° 13).

Cuadro N° 13: Determinación de las compras proyectadas

| | |
|--|----------------------|
| <i>Compras Proyectadas = Costo de Ventas – Inventario Inicial + Inventario Final</i> | |
| DATOS | |
| IIPT | \$ 56,767.68 |
| IFPT | \$ 90,828.29 |
| COSTO DE VENTAS | \$ 467,047.54 |
| <i>Compras Proyectadas = \$467,047.54 – \$56,767.68 + \$90,828.29</i> | |
| <i>Compras Proyectadas =</i> | \$ 501,108.15 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Nota: De acuerdo a los Estados Financieros históricos (ver anexo N° 8) el porcentaje de aumento sobre el nivel de los inventarios finales, de un año con respecto a otro fue del 86%, pero para la presente propuesta, tomando en cuenta que las existencias de mercaderías se consideran como los activos menos líquidos, se proyecta que dicha inversión corriente no exceda de un máximo del 60% adicional (\$56,767.68 + 60% = \$90,828.29), cifra que se enmarca dentro de la tendencia histórica descrita.

7. PRESUPUESTO DE COMPRAS

PROCEDIMIENTO:

- Se coloca en el encabezado del cuadro el nombre de la empresa, el tipo de presupuesto y el periodo para el cual se estima.
- En la columna inicial se anotan los meses del año y posteriormente en las siguientes se escriben los nombres de las distintas líneas de producto de la empresa con la compra estimada para cada línea de artículo.
- Luego en la última columna se registran el valor mensual de las compras estimadas, cuyo resultado se obtiene de multiplicar el monto de la proyección de compras (ver cuadro N° 13) por el respectivo porcentaje mensual, seguidamente dicho resultado mensual es multiplicado por la proporción de cada línea de producto (ver ambos tantos por cientos en cuadro N° 9) anotando el resultado en las columnas intermedias. Se toman los mismos porcentajes de ventas porque se estimó que el inventario final de producto terminado sería semejante al inventario inicial por lo tanto las ventas son similares a los montos adquiridos de mercaderías para su respectiva comercialización.
- Finalmente, en la última fila se colocan los totales anuales de las líneas de artículos y el monto general.

Cuadro N° 14

CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A DE C.V.
PRESUPUESTO DE COMPRAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

| MESES | MOTORES | LLANTAS | FRENOS | SOPORTES Y HULES | CARROCERÍA | SUSPENSIÓN Y DIRECCIÓN | SISTEMA DE ENFRIAMIENTO | TOTAL |
|--------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|
| ENERO | \$ 12,527.70 | \$ 9,521.05 | \$ 7,516.62 | \$ 3,507.76 | \$ 5,011.08 | \$ 6,514.41 | \$ 5,512.19 | \$ 50,110.82 |
| FEBRERO | \$ 10,022.16 | \$ 7,616.84 | \$ 6,013.30 | \$ 2,806.21 | \$ 4,008.87 | \$ 5,211.52 | \$ 4,409.75 | \$ 40,088.65 |
| MARZO | \$ 8,769.39 | \$ 6,664.74 | \$ 5,261.64 | \$ 2,455.43 | \$ 3,507.76 | \$ 4,560.08 | \$ 3,858.53 | \$ 35,077.57 |
| ABRIL | \$ 10,022.16 | \$ 7,616.84 | \$ 6,013.30 | \$ 2,806.21 | \$ 4,008.87 | \$ 5,211.52 | \$ 4,409.75 | \$ 40,088.65 |
| MAYO | \$ 8,769.39 | \$ 6,664.74 | \$ 5,261.64 | \$ 2,455.43 | \$ 3,507.76 | \$ 4,560.08 | \$ 3,858.53 | \$ 35,077.57 |
| JUNIO | \$ 8,769.39 | \$ 6,664.74 | \$ 5,261.64 | \$ 2,455.43 | \$ 3,507.76 | \$ 4,560.08 | \$ 3,858.53 | \$ 35,077.57 |
| JULIO | \$ 10,022.16 | \$ 7,616.84 | \$ 6,013.30 | \$ 2,806.21 | \$ 4,008.87 | \$ 5,211.52 | \$ 4,409.75 | \$ 40,088.65 |
| AGOSTO | \$ 12,527.70 | \$ 9,521.05 | \$ 7,516.62 | \$ 3,507.76 | \$ 5,011.08 | \$ 6,514.41 | \$ 5,512.19 | \$ 50,110.82 |
| SEPTIEMBRE | \$ 12,527.70 | \$ 9,521.05 | \$ 7,516.62 | \$ 3,507.76 | \$ 5,011.08 | \$ 6,514.41 | \$ 5,512.19 | \$ 50,110.82 |
| OCTUBRE | \$ 8,769.39 | \$ 6,664.74 | \$ 5,261.64 | \$ 2,455.43 | \$ 3,507.76 | \$ 4,560.08 | \$ 3,858.53 | \$ 35,077.57 |
| NOVIEMBRE | \$ 10,022.16 | \$ 7,616.84 | \$ 6,013.30 | \$ 2,806.21 | \$ 4,008.87 | \$ 5,211.52 | \$ 4,409.75 | \$ 40,088.65 |
| DICIEMBRE | \$ 12,527.70 | \$ 9,521.05 | \$ 7,516.62 | \$ 3,507.76 | \$ 5,011.08 | \$ 6,514.41 | \$ 5,512.19 | \$ 50,110.82 |
| TOTAL | \$ 125,277.04 | \$ 95,210.55 | \$ 75,166.22 | \$ 35,077.57 | \$ 50,110.82 | \$ 65,144.06 | \$ 55,121.90 | \$ 501,108.15 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

8. PRESUPUESTO DE COMPRAS CON IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES Y SERVICIOS

PROCEDIMIENTO:

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y el periodo al que corresponde.
- Luego se colocan en la primera fila del cuadro de izquierda a derecha los títulos de cada columna en el orden siguiente: Meses, Compra Neta, IVA= 13% y Compra + IVA.
- En la primera columna (Izquierda) se anotan los meses del año, en la subsiguiente las compras netas (del cuadro N° 14) y a continuación se multiplican por el tanto por ciento del Impuesto a la transferencia de bienes y Servicios (13%), finalizando con la sumatoria de los valores citados previamente.
- En la última fila se totalizan las columnas descritas.

Cuadro N° 15

CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE COMPRAS CON IMPUESTO A LA
TRANSFERENCIA DE BIENES Y SERVICIOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

| MESES | COMPRA NETA | IVA = 13% | COMPRA + IVA |
|--------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| ENERO | \$ 50,110.82 | \$ 6,514.41 | \$ 56,625.22 |
| FEBRERO | \$ 40,088.65 | \$ 5,211.52 | \$ 45,300.18 |
| MARZO | \$ 35,077.57 | \$ 4,560.08 | \$ 39,637.65 |
| ABRIL | \$ 40,088.65 | \$ 5,211.52 | \$ 45,300.18 |
| MAYO | \$ 35,077.57 | \$ 4,560.08 | \$ 39,637.65 |
| JUNIO | \$ 35,077.57 | \$ 4,560.08 | \$ 39,637.65 |
| JULIO | \$ 40,088.65 | \$ 5,211.52 | \$ 45,300.18 |
| AGOSTO | \$ 50,110.82 | \$ 6,514.41 | \$ 56,625.22 |
| SEPTIEMBRE | \$ 50,110.82 | \$ 6,514.41 | \$ 56,625.22 |
| OCTUBRE | \$ 35,077.57 | \$ 4,560.08 | \$ 39,637.65 |
| NOVIEMBRE | \$ 40,088.65 | \$ 5,211.52 | \$ 45,300.18 |
| DICIEMBRE | \$ 50,110.82 | \$ 6,514.41 | \$ 56,625.22 |
| TOTAL | \$ 501,108.15 | \$ 65,144.06 | \$ 566,252.21 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Nota: El valor del Impuesto al Valor Agregado corresponde al 13% de las compras netas mensuales, tomando como base el artículo 54 de la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.

9. PRESUPUESTO DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES Y SERVICIOS POR PAGAR

PROCEDIMIENTO:

- Se coloca el encabezado con el nombre del negocio, tipo de presupuesto y el periodo para el cual se elabora.
- Luego se colocan en la primera fila del cuadro de izquierda a derecha los títulos de cada columna en la secuencia siguiente: Meses, IVA Débito Fiscal (Ventas), IVA Crédito Fiscal (Compras), IVA por Pagar y Programación de Pago.
- A continuación, en la primera columna se escriben los meses del año, en la segunda se registra el IVA Débito Fiscal ocasionado por la comercialización de los artículos (ver cuadro N° 11), seguido se ubica el IVA Crédito Fiscal, generado de la adquisición de mercaderías (ver cuadro N° 15), posteriormente en la cuarta, se calcula la diferencia entre el IVA Débito Fiscal con el IVA Crédito Fiscal obteniendo el total en concepto de impuesto que se debe cancelar o excedente a favor de la empresa.
- Finalmente, en última columna (derecha) se realiza la programación mensual de pago correspondiente.

Cuadro N° 16

CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES Y SERVICIOS POR PAGAR DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

| MESES | IVA DÉBITO FISCAL (VENTAS) | IVA CRÉDITO FISCAL (COMPRAS) | IVA POR PAGAR | PROGRAMACIÓN DE PAGO |
|--------------|----------------------------|------------------------------|---------------------|----------------------|
| ENERO | \$ 9,063.37 | \$ 6,514.41 | \$ 2,548.97 | \$ (1,273.69) |
| FEBRERO | \$ 7,250.70 | \$ 5,211.52 | \$ 2,039.17 | \$ 1,275.28 |
| MARZO | \$ 6,344.36 | \$ 4,560.08 | \$ 1,784.28 | \$ 2,039.17 |
| ABRIL | \$ 7,250.70 | \$ 5,211.52 | \$ 2,039.17 | \$ 1,784.28 |
| MAYO | \$ 6,344.36 | \$ 4,560.08 | \$ 1,784.28 | \$ 2,039.17 |
| JUNIO | \$ 6,344.36 | \$ 4,560.08 | \$ 1,784.28 | \$ 1,784.28 |
| JULIO | \$ 7,250.70 | \$ 5,211.52 | \$ 2,039.17 | \$ 1,784.28 |
| AGOSTO | \$ 9,063.37 | \$ 6,514.41 | \$ 2,548.97 | \$ 2,039.17 |
| SEPTIEMBRE | \$ 9,063.37 | \$ 6,514.41 | \$ 2,548.97 | \$ 2,548.97 |
| OCTUBRE | \$ 6,344.36 | \$ 4,560.08 | \$ 1,784.28 | \$ 2,548.97 |
| NOVIEMBRE | \$ 7,250.70 | \$ 5,211.52 | \$ 2,039.17 | \$ 1,784.28 |
| DICIEMBRE | \$ 9,063.37 | \$ 6,514.41 | \$ 2,548.97 | \$ 2,039.17 |
| TOTAL | \$ 90,633.71 | \$ 65,144.06 | \$ 25,489.65 | \$ 21,667.00 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Nota: La programación de pago del mes de enero 2019 tiene un monto negativo por \$1,273.69, debido que en el Balance General al 31 de diciembre de 2018 en el rubro de Otros Activos quedó dicha cifra como un saldo favorable a la compañía por lo tanto se planifica su respectivo descuento en la próxima cancelación (Mes de febrero) que se le hará al Ministerio de Hacienda.

10. PRESUPUESTO DE PAGO A CUENTA

PROCEDIMIENTO:

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y lapso al que corresponde.
- En la primera fila del cuadro de izquierda a derecha se colocan los títulos de cada columna en el orden siguiente: Meses, Venta, % Pago a Cuenta, Total ISR y Programación de Pago.
- En la primera columna (izquierda) se agregan los meses del año, seguido de las ventas netas (ver cuadro N° 10), y a continuación se multiplican por el porcentaje del pago a cuenta (1.75%) para obtener el monto total en concepto anticipo de Impuesto sobre la Renta y finalizando con la respectiva programación de pago mensual.

Cuadro N° 17
CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE PAGO A CUENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

| MESES | VENTA NETA | POR % | TOTAL ISR | PROGRAMACIÓN DE PAGO |
|--------------|----------------------|-------|---------------------|----------------------|
| ENERO | \$ 69,718.24 | 1.75% | \$ 1,220.07 | \$ - |
| FEBRERO | \$ 55,774.59 | 1.75% | \$ 976.06 | \$ 1,220.07 |
| MARZO | \$ 48,802.77 | 1.75% | \$ 854.05 | \$ 976.06 |
| ABRIL | \$ 55,774.59 | 1.75% | \$ 976.06 | \$ 854.05 |
| MAYO | \$ 48,802.77 | 1.75% | \$ 854.05 | \$ 976.06 |
| JUNIO | \$ 48,802.77 | 1.75% | \$ 854.05 | \$ 854.05 |
| JULIO | \$ 55,774.59 | 1.75% | \$ 976.06 | \$ 854.05 |
| AGOSTO | \$ 69,718.24 | 1.75% | \$ 1,220.07 | \$ 976.06 |
| SEPTIEMBRE | \$ 69,718.24 | 1.75% | \$ 1,220.07 | \$ 1,220.07 |
| OCTUBRE | \$ 48,802.77 | 1.75% | \$ 854.05 | \$ 1,220.07 |
| NOVIEMBRE | \$ 55,774.59 | 1.75% | \$ 976.06 | \$ 854.05 |
| DICIEMBRE | \$ 69,718.24 | 1.75% | \$ 1,220.07 | \$ 976.06 |
| TOTAL | \$ 697,182.40 | | \$ 12,200.69 | \$ 10,980.62 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Notas: La programación de pago del mes de enero 2019 tiene saldo cero debido que no quedó saldo pendiente de pago a cuenta según el Balance General al 31 de diciembre de 2018.

El anticipo a cuenta del Impuesto sobre la Renta es del 1.75% de las ventas mensuales netas, de acuerdo a lo estipulado en el artículo 151 del Código Tributario.

11. CUENTAS POR COBRAR

a) ANTIGÜEDAD DE SALDOS (CUENTAS POR COBRAR)

La cuantía monetaria que se muestra a continuación representa el saldo pendiente de cobro a los clientes en el balance general al 31 de diciembre de 2018 (Ver anexo No. 8):

Cuadro N° 18: Detalle de antigüedad de saldos

| ANTIGÜEDAD DE SALDOS DE CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES | | | | | | |
|---|----------|----|-------------|-------------------|----|------|
| DICIEMBRE | | | | | | |
| \$ | 5,530.15 | X= | \$ 5,530.15 | A cobrar en ENERO | 30 | Días |
| TOTAL | | | \$ 5,530.15 | | | |
| Saldo del BGI | | | \$ 5,530.15 | | | |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

b) PROPUESTA DE POLÍTICAS DE CRÉDITO A CLIENTES

Cuadro N° 19: Políticas de Crédito a Clientes

| Políticas de Crédito a Clientes | |
|---------------------------------|-------------|
| Al Contado | 70% |
| 15 Días | 20% |
| 30 Días | 10% |
| TOTAL | 100% |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

c) PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR

PROCEDIMIENTO:

- Se llena el encabezado con el nombre de la entidad, del presupuesto y el período a proyectar.
- En la primera columna (izquierda) se colocan los meses del año incluyendo el detalle de los plazos de cobro (ver cuadro N° 19).
- Luego en la segunda se registran las ventas de contado, que se obtienen de multiplicar el total mensual (ver cuadro N° 11) por el porcentaje de la política de cobro negociadas con los clientes (ver cuadro N° 19); y de la misma forma se realiza en las columnas subsiguientes para las ventas al crédito a 15 y 30 días.
- Finalmente, en la última se coloca únicamente el total mensual en concepto de cobranza por los créditos a recuperar.

Cuadro N° 20
CRB PARTES Y ACCESORIOS S.A DE C.V
Presupuesto de Cuentas por Cobrar
Periodo de Enero a Diciembre de 2019

| MESES | VENTA AL CONTADO 70% | 15 DÍAS 20% | 30 DÍAS 10% | COBRANZA |
|----------------|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Enero | | | | |
| Al Contado | \$ 55,147.13 | | | |
| A 15 Días | | \$ 15,756.32 | | |
| A 30 Días | | | \$ 5,530.15 | \$ 21,286.47 |
| Febrero | | | | |
| Al Contado | \$ 44,117.70 | | | |
| A 15 Días | | \$ 12,605.06 | | |
| A 30 Días | | | \$ 7,878.16 | \$ 20,483.22 |
| Marzo | | | | |
| Al Contado | \$ 38,602.99 | | | |
| A 15 Días | | \$ 11,029.43 | | |
| A 30 Días | | | \$ 6,302.53 | \$ 17,331.96 |
| Abril | | | | |
| Al Contado | \$ 44,117.70 | | | |
| A 15 Días | | \$ 12,605.06 | | |
| A 30 Días | | | \$ 5,514.71 | \$ 18,119.77 |
| Mayo | | | | |
| Al Contado | \$ 38,602.99 | | | |
| A 15 Días | | \$ 11,029.43 | | |
| A 30 Días | | | \$ 6,302.53 | \$ 17,331.96 |
| Junio | | | | |
| Al Contado | \$ 38,602.99 | | | |
| A 15 Días | | \$ 11,029.43 | | |
| A 30 Días | | | \$ 5,514.71 | \$ 16,544.14 |
| Julio | | | | |
| Al Contado | \$ 44,117.70 | | | |
| A 15 Días | | \$ 12,605.06 | | |
| A 30 Días | | | \$ 5,514.71 | \$ 18,119.77 |
| Agosto | | | | |
| Al Contado | \$ 55,147.13 | | | |
| A 15 Días | | \$ 15,756.32 | | |
| A 30 Días | | | \$ 6,302.53 | \$ 22,058.85 |

Viene del cuadro N° 20

| Septiembre | | | | |
|-------------------|----|-------------------|----|----------------------|
| Al Contado | \$ | 55,147.13 | | |
| A 15 Días | | | \$ | 15,756.32 |
| A 30 Días | | | \$ | 7,878.16 |
| | | | \$ | 23,634.48 |
| Octubre | | | | |
| Al Contado | \$ | 38,602.99 | | |
| A 15 Días | | | \$ | 11,029.43 |
| A 30 Días | | | \$ | 7,878.16 |
| | | | \$ | 18,907.59 |
| Noviembre | | | | |
| Al Contado | \$ | 44,117.70 | | |
| A 15 Días | | | \$ | 12,605.06 |
| A 30 Días | | | \$ | 5,514.71 |
| | | | \$ | 18,119.77 |
| Diciembre | | | | |
| Al Contado | \$ | 55,147.13 | | |
| A 15 Días | | | \$ | 15,756.32 |
| A 30 Días | | | \$ | 6,302.53 |
| | | | \$ | 22,058.85 |
| | \$ | 551,471.28 | | \$ 233,996.84 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Cuadro N° 21: Saldo de Cuentas por Cobrar al 31 de diciembre 2019

| | | | |
|------------------|-----|----|-----------------|
| DICIEMBRE | 10% | \$ | 7,878.16 |
| TOTAL | | \$ | 7,878.16 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

d) PRUEBA DE SALDO DE CUENTAS POR COBRAR

Cuadro N° 22: Prueba de saldos de Cuentas por Cobrar

| PRUEBA DE SALDO DE CUENTAS POR COBRAR AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 | | | |
|---|----|-----------------|--------------------|
| SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018 (BALANCE GENERAL INICIAL) | \$ | 5,530.15 | |
| (+) MÁS | | | |
| VENTAS TOTALES PROYECTADAS AÑO 2019 | \$ | 787,816.12 | |
| SUB-TOTAL | \$ | 793,346.27 | |
| (-) MENOS: | | | |
| VENTAS DE CONTADO AÑO 2019 | \$ | 551,471.28 | |
| (-) MENOS: | | | |
| COBROS PROYECTADOS | \$ | 233,996.82 | |
| | | | DIFERENCIA |
| SALDO DE CUENTAS POR COBRAR AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 | \$ | 7,878.16 | \$ 7,878.16 |
| | | | \$ 0.00 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Notas: Los totales de ventas proyectadas se tomaron del cuadro N° 11 y el de las ventas de contado y cobros proyectados del cuadro N° 20.

12. CUENTAS POR PAGAR

a) ANTIGÜEDAD DE SALDOS (CUENTAS POR PAGAR)

El siguiente cuadro presenta el monto por pagar a proveedores según balance general al 31 de diciembre de 2018 según los plazos acordados (Ver anexo No. 8):

Cuadro N° 23: Detalle de antigüedad de saldos

| ANTIGÜEDAD DE SALDOS DE CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES | | | | | | | |
|---|----|-----------|----|-------------|--------------------|----|------|
| NOVIEMBRE | | | | | | | |
| | | | X= | \$ 9,963.62 | A pagar en ENERO | 60 | Días |
| DICIEMBRE | | | | | | | |
| 85% | \$ | 16,683.10 | X= | \$ 6,869.51 | A pagar en ENERO | 30 | Días |
| 35% | | X | | | | | |
| 85% | \$ | 16,683.10 | X= | \$ 9,813.59 | A pagar en FEBRERO | 60 | Días |
| 50% | | X | | | | | |
| TOTAL | | | | \$26,646.72 | | | |
| Saldo del BALANCE GENERAL INICIAL | | | | \$26,646.72 | | | |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

b) PROPUESTA DE POLÍTICAS DE PAGO A PROVEEDORES

Cuadro N° 24: Políticas de Pago a Proveedores

| Políticas de Pago a Proveedores | |
|---------------------------------|-------------|
| Al Contado | 15% |
| 30 Días | 35% |
| 60 Días | 50% |
| TOTAL | 100% |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

c) PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR

PROCEDIMIENTO:

- Se llena el encabezado con el nombre de la entidad, del presupuesto y el período a planificar.
- En la primera columna (izquierda) se colocan los meses del año incluyendo el detalle de los plazos de pago a proveedores (ver cuadro N° 24).
- Luego en la segunda se registran las compras de contado, que se obtienen de multiplicar el total mensual (ver cuadro N° 15) por el porcentaje según la política anteriormente mencionada (Ver cuadro N° 24); y de la misma forma se realiza en las columnas subsiguientes para las compras al crédito a 30 y 60 días.
- Finalmente, en la última se registra únicamente la suma del total mensual en concepto de abonos programados al proveedor.

Cuadro N° 25
CRB PARTES Y ACCESORIOS S.A DE C.V
Presupuesto de Cuentas por Pagar
Periodo de Enero a Diciembre de 2019

| MESES | COMPRA AL CONTADO 15% | 30 DÍAS 35% | 60 DÍAS 50% | TOTAL DE ABONO AL PROVEEDOR |
|----------------|--------------------------------------|------------------------|------------------------|--|
| Enero | | | | |
| Al Contado | \$ 8,493.78 | | | |
| A 30 Días | | \$ 6,869.51 | | |
| A 45 Días | | | \$ 9,963.62 | \$ 16,833.13 |
| Febrero | | | | |
| Al Contado | \$ 6,795.03 | | | |
| A 30 Días | | \$ 19,818.83 | | |
| A 45 Días | | | \$ 9,813.59 | \$ 29,632.42 |
| Marzo | | | | |
| Al Contado | \$ 5,945.65 | | | |
| A 30 Días | | \$ 15,855.06 | | |
| A 45 Días | | | \$ 28,312.61 | \$ 44,167.67 |
| Abril | | | | |
| Al Contado | \$ 6,795.03 | | | |
| A 30 Días | | \$ 13,873.18 | | |
| A 45 Días | | | \$ 22,650.09 | \$ 36,523.27 |
| Mayo | | | | |
| Al Contado | \$ 5,945.65 | | | |
| A 30 Días | | \$ 15,855.06 | | |
| A 45 Días | | | \$ 19,818.83 | \$ 35,673.89 |
| Junio | | | | |
| Al Contado | \$ 5,945.65 | | | |
| A 30 Días | | \$ 13,873.18 | | |
| A 45 Días | | | \$ 22,650.09 | \$ 36,523.27 |
| Julio | | | | |
| Al Contado | \$ 6,795.03 | | | |
| A 30 Días | | \$ 13,873.18 | | |
| A 45 Días | | | \$ 19,818.83 | \$ 33,692.01 |
| Agosto | | | | |
| Al Contado | \$ 8,493.78 | | | |
| A 30 Días | | \$ 15,855.06 | | |
| A 45 Días | | | \$ 19,818.83 | \$ 35,673.89 |

Viene del cuadro N° 25

| Septiembre | | | | |
|-------------------|----|------------------|----|----------------------|
| Al Contado | \$ | 8,493.78 | | |
| A 30 Días | | | \$ | 19,818.83 |
| A 45 Días | | | \$ | 22,650.09 |
| | | | \$ | 42,468.92 |
| Octubre | | | | |
| Al Contado | \$ | 5,945.65 | | |
| A 30 Días | | | \$ | 19,818.83 |
| A 45 Días | | | \$ | 28,312.61 |
| | | | \$ | 48,131.44 |
| Noviembre | | | | |
| Al Contado | \$ | 6,795.03 | | |
| A 30 Días | | | \$ | 13,873.18 |
| A 45 Días | | | \$ | 28,312.61 |
| | | | \$ | 42,185.79 |
| Diciembre | | | | |
| Al Contado | \$ | 8,493.78 | | |
| A 30 Días | | | \$ | 15,855.06 |
| A 45 Días | | | \$ | 19,818.83 |
| | | | \$ | 35,673.89 |
| | \$ | 84,937.83 | | \$ 437,179.57 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Cuadro N° 26: Saldo de Cuentas por Pagar al 31 de diciembre

| | | | |
|------------------|-----|----|------------------|
| NOVIEMBRE | 50% | \$ | 22,650.09 |
| DICIEMBRE | 35% | \$ | 19,818.83 |
| | 50% | \$ | 28,312.61 |
| TOTAL | | \$ | 70,781.53 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

d) PRUEBA DE SALDO DE CUENTAS POR PAGAR

Cuadro N° 27: Prueba de saldos de Cuentas por Pagar

| PRUEBA DE SALDOS DE CUENTAS POR PAGAR AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 | | | |
|---|----|------------------|---------------------|
| SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 (BALANCE GENERAL INICIAL) | \$ | 26,646.72 | |
| (+) MÁS: | | | |
| COMPRAS TOTALES PROYECTADAS 2019 | \$ | 566,252.21 | |
| SUB-TOTAL | \$ | 592,898.93 | |
| (-) MENOS: | | | |
| COMPRAS DE CONTADO AÑO 2019 | \$ | 84,937.83 | |
| (-) MENOS: | | | |
| ABONO A PROVEEDORES | \$ | 437,179.57 | |
| | | | DIFERENCIA |
| SALDO DE CUENTAS POR PAGAR AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 | \$ | 70,781.53 | \$ 70,781.53 |
| | | | \$ 0.00 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

NOTA: Los totales de compras proyectadas se tomaron del cuadro N° 15 y el de las compras de contado y cobros proyectados del cuadro N° 25.

13. CONSOLIDACIÓN DEL PROGRAMA DE COBRO A CLIENTES Y PAGO A PROVEEDORES

PROCEDIMIENTO:

- Se llena el encabezado con el nombre de la entidad, tipo de presupuesto y lapso correspondiente.
- En la primera columna (izquierda) se anotan los meses del año.
- En las tres subsiguientes, se registra en primer lugar el monto mensual de las ventas de contado y, en segundo lugar, la cobranza (ver ambos datos en cuadro N° 20) y en la tercera la sumatoria de las columnas anteriormente mencionadas.
- Luego de forma similar para los egresos, se anota el monto mensual de las compras de contado y el programa de pagos por los créditos de los proveedores (ver ambos datos en el cuadro N° 25), finalizando con la suma de las dos primeras aludidas.
- En la última fila se colocan los totales de las columnas anteriormente descritas.

Cuadro N° 28

CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.
CÁLCULO DE COBROS A CLIENTES Y PAGOS A PROVEEDORES
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

| MES | INGRESOS | | | EGRESOS | | |
|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------|
| | VENTA CONTADO | COBRANZA | TOTAL | PAGO DE CONTADO A PROVEEDORES | PAGO AL CREDITO A PROVEEDORES | TOTAL |
| ENERO | \$ 55,147.13 | \$ 21,286.47 | \$ 76,433.60 | \$ 8,493.78 | \$ 16,833.13 | \$ 25,326.91 |
| FEBRERO | \$ 44,117.70 | \$ 20,483.22 | \$ 64,600.92 | \$ 6,795.03 | \$ 29,632.42 | \$ 36,427.44 |
| MARZO | \$ 38,602.99 | \$ 17,331.96 | \$ 55,934.95 | \$ 5,945.65 | \$ 44,167.67 | \$ 50,113.32 |
| ABRIL | \$ 44,117.70 | \$ 18,119.77 | \$ 62,237.48 | \$ 6,795.03 | \$ 36,523.27 | \$ 43,318.29 |
| MAYO | \$ 38,602.99 | \$ 17,331.96 | \$ 55,934.95 | \$ 5,945.65 | \$ 35,673.89 | \$ 41,619.54 |
| JUNIO | \$ 38,602.99 | \$ 16,544.14 | \$ 55,147.13 | \$ 5,945.65 | \$ 36,523.27 | \$ 42,468.92 |
| JULIO | \$ 44,117.70 | \$ 18,119.77 | \$ 62,237.48 | \$ 6,795.03 | \$ 33,692.01 | \$ 40,487.03 |
| AGOSTO | \$ 55,147.13 | \$ 22,058.85 | \$ 77,205.98 | \$ 8,493.78 | \$ 35,673.89 | \$ 44,167.67 |
| SEPTIEMBRE | \$ 55,147.13 | \$ 23,634.48 | \$ 78,781.61 | \$ 8,493.78 | \$ 42,468.92 | \$ 50,962.70 |
| OCTUBRE | \$ 38,602.99 | \$ 18,907.59 | \$ 57,510.58 | \$ 5,945.65 | \$ 48,131.44 | \$ 54,077.09 |
| NOVIEMBRE | \$ 44,117.70 | \$ 18,119.76 | \$ 62,237.47 | \$ 6,795.03 | \$ 42,185.79 | \$ 48,980.82 |
| DICIEMBRE | \$ 55,147.13 | \$ 22,058.84 | \$ 77,205.97 | \$ 8,493.78 | \$ 35,673.89 | \$ 44,167.67 |
| SUMAS | \$ 551,471.28 | \$ 233,996.82 | \$ 785,468.10 | \$ 84,937.83 | \$ 437,179.57 | \$ 522,117.40 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

14. PLANILLA DE PERSONAL NUEVO Y ACTUAL

Este apartado está detallado en el anexo N° 4 (cuadro N° 1 y 2) y anexo N° 5 (cuadro N° 1 y 2).

15. PRESTACIONES LABORALES DE PERSONAL NUEVO Y ACTUAL

Esta sección está detallada en el anexo N° 4 (cuadro N° 3 y 4) y anexo N° 5 (cuadro N° 3 y 4).

16. PROGRAMACIÓN DE PAGO DE RETENCIONES LABORALES

a) ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

PROCEDIMIENTO:

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo al que corresponde.
- En la primera fila del cuadro de izquierda a derecha se colocan los títulos de cada columna en el orden siguiente: Meses, Total mensual, ISSS Mensual (3%), AFP Mensual (7.25%), Total de Retenciones ISSS-AFP y Programación de Pago.
- Luego, en la primera columna (izquierda) se agregan los meses del año, en la siguiente el monto mensual constituido por el salario de cada mes más el valor de las vacaciones anuales tanto de los empleados actuales como los nuevos del área de administración y de ventas (ver anexo N° 4, cuadro N° 1 y 3; anexo N° 5, cuadro N° 1 y 3).
- Posteriormente al monto anteriormente aludido se le deducen el valor del descuento mensual correspondiente a las cotizaciones al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) y Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) respectivamente.
- Luego se realiza la sumatoria de las columnas aludidas.
- Finalmente se efectúa la correspondiente programación de pago mensual.

Cuadro N° 29

**CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.
PROGRAMACIÓN DE PAGO DE RETENCIONES
EMPLEADOS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019**

| MESES | TOTAL MENSUAL | ISSS MENSUAL (3%) | AFP MENSUAL (7.25%) | TOTAL DE RETENCIONES ISSS, AFP | PROGRAMACIÓN DE PAGO |
|-------------------|----------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| ENERO | \$ 7,177.50 | \$ 215.33 | \$ 520.37 | \$ 735.69 | \$ 6,515.39 |
| FEBRERO | \$ 7,177.50 | \$ 215.33 | \$ 520.37 | \$ 735.69 | \$ 735.69 |
| MARZO | \$ 7,177.50 | \$ 215.33 | \$ 520.37 | \$ 735.69 | \$ 735.69 |
| ABRIL | \$ 7,177.50 | \$ 215.33 | \$ 520.37 | \$ 735.69 | \$ 735.69 |
| MAYO | \$ 7,177.50 | \$ 215.33 | \$ 520.37 | \$ 735.69 | \$ 735.69 |
| JUNIO | \$ 7,177.50 | \$ 215.33 | \$ 520.37 | \$ 735.69 | \$ 735.69 |
| JULIO | \$ 7,177.50 | \$ 215.33 | \$ 520.37 | \$ 735.69 | \$ 735.69 |
| AGOSTO | \$ 7,177.50 | \$ 215.33 | \$ 520.37 | \$ 735.69 | \$ 735.69 |
| SEPTIEMBRE | \$ 7,177.50 | \$ 215.33 | \$ 520.37 | \$ 735.69 | \$ 735.69 |
| OCTUBRE | \$ 7,177.50 | \$ 215.33 | \$ 520.37 | \$ 735.69 | \$ 735.69 |
| NOVIEMBRE | \$ 7,177.50 | \$ 215.33 | \$ 520.37 | \$ 735.69 | \$ 735.69 |
| DICIEMBRE | \$ 7,177.50 | \$ 215.33 | \$ 520.37 | \$ 735.69 | \$ 735.69 |
| TOTAL | \$ 86,130.00 | | | \$ 8,828.33 | \$ 14,608.02 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Nota: La programación de pago del mes de enero 2019 tiene un saldo positivo pendiente de cancelar por \$6,515.39, debido que en el balance general al 31 de diciembre de 2018 quedó dicho monto en el rubro de Pasivos Corrientes.

b) ÁREA DE VENTAS

PROCEDIMIENTO:

- En el encabezado se coloca el nombre de la empresa, tipo de presupuesto y periodo al que corresponde.
- En la primera fila del cuadro de izquierda a derecha se colocan los títulos de cada columna en el orden siguiente: Meses, Total mensual, ISSS Mensual (3%), AFP Mensual (7.25%), Total de Retenciones ISSS-AFP y Programación de Pago.

- Posteriormente, en la primera columna (izquierda) se agregan los meses del año, en la siguiente el monto mensual constituido por el salario de cada mes más el valor de las vacaciones anuales tanto de los empleados actuales como los nuevos del área de en el área de ventas (ver anexo N° 4, cuadro N° 2 y 4; anexo N° 5, cuadro N° 2 y 4).
- Posteriormente al monto anteriormente aludido se le deducen el tanto mensual correspondiente a ISSS y AFP respectivamente.
- Luego se realiza la sumatoria de las columnas mencionadas anteriormente.
- Finalmente se efectúa la respectiva programación de pago mensual.

Cuadro N° 30

**CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.
PROGRAMACIÓN DE PAGO DE RETENCIONES
EMPLEADOS DEL ÁREA DE VENTAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019**

| MESES | TOTAL MENSUAL | ISSS MENSUAL (3%) | AFP MENSUAL (7.25%) | TOTAL DE RETENCIONES ISSS - AFP | PROGRAMACIÓN DE PAGO |
|--------------|---------------------|-------------------|---------------------|---------------------------------|----------------------|
| ENERO | \$ 5,238.75 | \$ 157.16 | \$ 379.81 | \$ 536.97 | \$ - |
| FEBRERO | \$ 5,238.75 | \$ 157.16 | \$ 379.81 | \$ 536.97 | \$ 536.97 |
| MARZO | \$ 5,238.75 | \$ 157.16 | \$ 379.81 | \$ 536.97 | \$ 536.97 |
| ABRIL | \$ 5,238.75 | \$ 157.16 | \$ 379.81 | \$ 536.97 | \$ 536.97 |
| MAYO | \$ 5,238.75 | \$ 157.16 | \$ 379.81 | \$ 536.97 | \$ 536.97 |
| JUNIO | \$ 5,238.75 | \$ 157.16 | \$ 379.81 | \$ 536.97 | \$ 536.97 |
| JULIO | \$ 5,238.75 | \$ 157.16 | \$ 379.81 | \$ 536.97 | \$ 536.97 |
| AGOSTO | \$ 5,238.75 | \$ 157.16 | \$ 379.81 | \$ 536.97 | \$ 536.97 |
| SEPTIEMBRE | \$ 5,238.75 | \$ 157.16 | \$ 379.81 | \$ 536.97 | \$ 536.97 |
| OCTUBRE | \$ 5,238.75 | \$ 157.16 | \$ 379.81 | \$ 536.97 | \$ 536.97 |
| NOVIEMBRE | \$ 5,238.75 | \$ 157.16 | \$ 379.81 | \$ 536.97 | \$ 536.97 |
| DICIEMBRE | \$ 5,238.75 | \$ 157.16 | \$ 379.81 | \$ 536.97 | \$ 536.97 |
| TOTAL | \$ 62,865.00 | | | \$ 6,443.66 | \$ 5,906.69 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Nota: La programación de pago del mes de enero 2019 tiene saldo cero debido que en el mes de diciembre de 2018 no quedó monto pendiente según balance general.

17. PRESUPUESTO DE INVERSIONES

PROCEDIMIENTO:

- Se llena el encabezado con el nombre de la entidad, tipo de presupuesto y período a proyectar.
- En la primera fila del cuadro de izquierda a derecha se colocan los títulos de cada columna en el orden siguiente: Concepto, Unidades, Precio Unitario y Total.
- Luego en la primera columna (izquierda) se anotan los activos a adquirir, seguido del número de unidades y precio unitario de los productos.
- Posteriormente se realiza la multiplicación de las unidades a comprar por el precio de venta obteniendo así en la última columna el monto a erogar.

a) PRESUPUESTO DE INVERSIONES – ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

Cuadro N° 31
CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN - ADMINISTRACIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

| CONCEPTO | UNIDADES | PRECIO UNITARIO | TOTAL |
|---------------------------------------|----------|-----------------|--------------------|
| ESCRITORIO | 4 | \$ 59.99 | \$ 239.96 |
| SILLAS | 4 | \$ 24.95 | \$ 99.80 |
| ARCHIVADORES | 2 | \$ 88.37 | \$ 176.74 |
| COMPUTADOR PORTÁTIL | 3 | \$ 329.00 | \$ 987.00 |
| IMPRESORAS | 3 | \$ 35.00 | \$ 105.00 |
| PAQUETE INFORMÁTICO (CRYSTAL BALL) | 1 | \$ 925.25 | \$ 925.25 |
| TOTAL DE INVERSIÓN | | | \$ 2,533.75 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Nota: Para detalle de cotización de activos fijos ver anexo N° 6.

b) PLAN DE PAGO

En enero/19 se realizará la inversión detallada en el cuadro N° 31 para el área de Administración, la cual se cancelará con una prima del 25% sobre el monto total y el resto se pagará en seis cuotas mensuales iguales a partir de febrero/2019.

Cuadro N° 32: Detalle de plan de pago

| PLAN DE PAGO - ÁREA DE ADMINISTRACIÓN | | |
|---------------------------------------|-----|-------------|
| TOTAL DE LA INVERSIÓN | | \$ 2,533.75 |
| PRIMA A CANCELAR | 25% | \$ 633.44 |
| CUOTAS MENSUALES | 6 | \$ 316.72 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

c) CÁLCULO DE DEPRECIACIÓN/AMORTIZACIÓN

PROCEDIMIENTO:

- En la primera fila del cuadro de izquierda a derecha se colocan los títulos de cada columna en el orden siguiente: Concepto, Total, Cuota de Depreciación y Valor de Depreciación.
- Luego en la primera columna (izquierda) se anotan los productos a adquirir, seguido del total de la inversión por cada artículo (ver cuadro N° 31) y a continuación se multiplica por el tanto por ciento correspondiente a la cuota de depreciación de cada activo y finalmente dicho resultado se registra en la última columna como el valor de depreciación.

Cuadro N° 33: Detalle de depreciación/amortización – Área de Administración

| CONCEPTO | TOTAL | CUOTA DE DEPRECIACIÓN | VALOR DE DEPRECIACIÓN |
|---------------------------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|
| ESCRITORIO | \$ 239.96 | 50% | \$ (119.98) |
| SILLAS | \$ 99.80 | 50% | \$ (49.90) |
| ARCHIVADORES | \$ 176.74 | 50% | \$ (88.37) |
| COMPUTADOR PORTÁTIL | \$ 987.00 | 50% | \$ (493.50) |
| IMPRESORAS | \$ 105.00 | 50% | \$ (52.50) |
| PAQUETE INFORMÁTICO (CRYSTAL BALL) | \$ 925.25 | 25% | \$ (231.31) |
| TOTAL | | | -\$ 1,035.56 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Nota: En conformidad con el artículo 30 de la Ley del Impuesto sobre la Renta la cuota de depreciación de los escritorios, sillas, archivadores, computadoras portátiles e impresoras es del 50% (2 años) y la cuota de amortización del intangible (paquete informático) es del 25% (4 años).

d) PRESUPUESTO DE INVERSIÓN – ÁREA DE VENTAS

El llenado del cuadro N° 34 se realiza según lo descrito en el N° 31.

Cuadro N° 34 CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A DE C.V. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN - VENTAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

| CONCEPTO | UNIDADES | PRECIO UNITARIO | TOTAL |
|---------------------------|----------|-----------------|--------------------|
| ESCRITORIO | 3 | \$ 59.99 | \$ 179.97 |
| SILLAS | 3 | \$ 24.95 | \$ 74.85 |
| ARCHIVADORES | 2 | \$ 88.37 | \$ 176.74 |
| COMPUTADOR PORTÁTIL | 2 | \$ 329.00 | \$ 658.00 |
| IMPRESORAS | 2 | \$ 35.00 | \$ 70.00 |
| TOTAL DE INVERSIÓN | | | \$ 1,159.56 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Nota: Para detalle de cotización de productos ver anexo N° 6.

e) PLAN DE PAGO

En enero/19 se realizará la inversión detallada en el cuadro N° 34 para el área de Ventas, la cual se cancelará con una prima del 25% sobre el monto total y el resto se pagará en seis cuotas mensuales iguales a partir de febrero/2019.

Cuadro N° 35: Detalle de plan de pago

| PLAN DE PAGO - ÁREA DE VENTAS | | |
|-------------------------------|-----|-------------|
| TOTAL DE LA INVERSIÓN | | \$ 1,159.56 |
| PRIMA A CANCELAR | 25% | \$ 289.89 |
| CUOTAS MENSUALES | 6 | \$ 144.95 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

f) CÁLCULO DE DEPRECIACIÓN

El llenado del cuadro N° 36 se realiza según detalle presentado en el N° 33.

Cuadro N° 36: Detalle de depreciación – Ventas

| CONCEPTO | TOTAL | CUOTA DE DEPRECIACIÓN | VALOR DE DEPRECIACIÓN |
|---------------------|-----------|-----------------------|-----------------------|
| ESCRITORIO | \$ 179.97 | 50% | \$ (89.99) |
| SILLAS | \$ 74.85 | 50% | \$ (37.43) |
| ARCHIVADORES | \$ 176.74 | 50% | \$ (88.37) |
| COMPUTADOR PORTÁTIL | \$ 658.00 | 50% | \$ (329.00) |
| IMPRESORAS | \$ 70.00 | 50% | \$ (35.00) |
| TOTAL | | | -\$ 579.78 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Nota: En conformidad con el artículo 30 de la Ley del Impuesto sobre la Renta la cuota de depreciación de los escritorios, sillas, archivadores, computadores portátiles e impresora es del 50% (2 años).

18. PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN

PROCEDIMIENTO:

- Se llena el encabezado con el nombre de la entidad, tipo de presupuesto y período respectivo.
- En la primera fila del cuadro, de izquierda a derecha, se colocan los títulos de cada columna en el orden siguiente: Gastos de Administración o Gastos de Venta, Total y los meses del año.
- Posteriormente en la primera columna (izquierda) se coloca la denominación de las subcuentas, seguido de la erogación total anual respectiva, y a continuación en las columnas intermedias se registra el prorratio mensual del gasto.
- Luego en la antepenúltima fila se totaliza el desembolso de efectivo mensual y finalmente a dicho resultado se le suma la depreciación del periodo para obtener el total mensual a incurrir. Esta operación no se efectúa para los gastos de venta ya que según registros históricos del estado de resultados del año 2018 en este rubro no aplican dicha cuenta.

a) INFORMACION ADICIONAL A CONSIDERAR:

- i. A partir de la implementación de la propuesta se estima una disminución de los gastos operativos según el siguiente detalle: Gastos de Administración 10% y Gastos de Venta 10%.
- ii. Las cuentas a las que se les aplicará la política citada en el apartado anterior son:
 - **Gastos de Administración:** Vigilancia y seguridad, Uniformes, Atención a empleados, Impuestos fiscales y municipales, Mantenimiento de locales, Mantenimiento equipo de cómputo, Mantenimiento equipo de transporte, Comunicaciones, Agua, Energía eléctrica, Papelería y útiles, Alquileres locales, Seguro sobre activos y Varios.
 - **Gastos de Venta:** Atenciones a empleados, Transportes, pasajes y viáticos, Impuestos Fiscales y Municipales, Mantenimiento de locales, Mantenimiento equipo de cómputo, Mantenimiento equipo de transporte, Mantenimiento equipos varios, Comunicaciones, Agua, Energía eléctrica, Papelería y útiles, Alquileres locales, Seguro sobre activos, Enseres y herramientas pequeñas, Combustibles y lubricantes, Fondo de Inversión Vial (FOVIAL), Artículos de aseo, Atención a clientes, Trabajos de reparación y mantenimiento, Gastos sobre piezas de inventario, Varios y COTRANS.
- iii. El importe de las erogaciones de los trabajadores actuales reflejado en las siguientes cuentas: Sueldos y Salarios, ISSS, AFP, INSAFORP, Aguinaldos y Vacaciones tanto del área de Administración como de Ventas fue proyectado con base a la información histórica de la compañía y forman parte de la propuesta del presente estudio (ver anexo N° 5, cuadro N° 1, 2, 3 y 4).
- iv. El gasto monetario de las siguientes cuentas: Sueldos y Salarios, ISSS, AFP, INSAFORP, Aguinaldos y Vacaciones, todos del nuevo personal a contratar tanto del área de Administración como de Ventas forman parte de la presente propuesta (ver anexo N° 4, cuadro N° 1, 2, 3 y 4).
- v. Para calcular la depreciación del año 2019 del activo actual se divide dicho monto histórico (Ver anexo N° 8) entre el tiempo que posee la entidad operando (2.5 años).

b) PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Cuadro N° 37

CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | TOTAL | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|--|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| SUELDOS Y SALARIOS DE EMPLEADOS | \$ 20,987.50 | \$ 1,748.96 | \$ 1,748.96 | \$ 1,748.96 | \$ 1,748.96 | \$ 1,748.96 | \$ 1,748.96 | \$ 1,748.96 | \$ 1,748.96 | \$ 1,748.96 | \$ 1,748.96 | \$ 1,748.96 | \$ 1,748.96 |
| ISSS, AFP, INSAFORP DE EMPLEADOS | \$ 5,871.94 | \$ 489.33 | \$ 489.33 | \$ 489.33 | \$ 489.33 | \$ 489.33 | \$ 489.33 | \$ 489.33 | \$ 489.33 | \$ 489.33 | \$ 489.33 | \$ 489.33 | \$ 489.33 |
| AGUINALDOS | \$ 912.50 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 912.50 |
| VACACIONES | \$ 1,186.25 | \$ 98.85 | \$ 98.85 | \$ 98.85 | \$ 98.85 | \$ 98.85 | \$ 98.85 | \$ 98.85 | \$ 98.85 | \$ 98.85 | \$ 98.85 | \$ 98.85 | \$ 98.85 |
| VIGILANCIA Y SEGURIDAD | \$ 753.30 | \$ 62.78 | \$ 62.78 | \$ 62.78 | \$ 62.78 | \$ 62.78 | \$ 62.78 | \$ 62.78 | \$ 62.78 | \$ 62.78 | \$ 62.78 | \$ 62.78 | \$ 62.78 |
| UNIFORMES | \$ 491.40 | \$ 40.95 | \$ 40.95 | \$ 40.95 | \$ 40.95 | \$ 40.95 | \$ 40.95 | \$ 40.95 | \$ 40.95 | \$ 40.95 | \$ 40.95 | \$ 40.95 | \$ 40.95 |
| ATENCIONES A EMPLEADOS | \$ 406.63 | \$ 33.89 | \$ 33.89 | \$ 33.89 | \$ 33.89 | \$ 33.89 | \$ 33.89 | \$ 33.89 | \$ 33.89 | \$ 33.89 | \$ 33.89 | \$ 33.89 | \$ 33.89 |
| IMPUESTOS FISCALES Y MUNICIPALES | \$ 1,181.57 | \$ 98.46 | \$ 98.46 | \$ 98.46 | \$ 98.46 | \$ 98.46 | \$ 98.46 | \$ 98.46 | \$ 98.46 | \$ 98.46 | \$ 98.46 | \$ 98.46 | \$ 98.46 |
| MANTENIMIENTO DE LOCALES | \$ 152.88 | \$ 12.74 | \$ 12.74 | \$ 12.74 | \$ 12.74 | \$ 12.74 | \$ 12.74 | \$ 12.74 | \$ 12.74 | \$ 12.74 | \$ 12.74 | \$ 12.74 | \$ 12.74 |
| MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTO | \$ 11.55 | \$ 0.96 | \$ 0.96 | \$ 0.96 | \$ 0.96 | \$ 0.96 | \$ 0.96 | \$ 0.96 | \$ 0.96 | \$ 0.96 | \$ 0.96 | \$ 0.96 | \$ 0.96 |
| MANTENIMIENTO EQUIPO DE TRANSPORTE | \$ 11.94 | \$ 1.00 | \$ 1.00 | \$ 1.00 | \$ 1.00 | \$ 1.00 | \$ 1.00 | \$ 1.00 | \$ 1.00 | \$ 1.00 | \$ 1.00 | \$ 1.00 | \$ 1.00 |
| COMUNICACIONES | \$ 303.29 | \$ 25.27 | \$ 25.27 | \$ 25.27 | \$ 25.27 | \$ 25.27 | \$ 25.27 | \$ 25.27 | \$ 25.27 | \$ 25.27 | \$ 25.27 | \$ 25.27 | \$ 25.27 |
| AGUA | \$ 5.63 | \$ 0.47 | \$ 0.47 | \$ 0.47 | \$ 0.47 | \$ 0.47 | \$ 0.47 | \$ 0.47 | \$ 0.47 | \$ 0.47 | \$ 0.47 | \$ 0.47 | \$ 0.47 |
| ENERGIA ELECTRICA | \$ 152.21 | \$ 12.68 | \$ 12.68 | \$ 12.68 | \$ 12.68 | \$ 12.68 | \$ 12.68 | \$ 12.68 | \$ 12.68 | \$ 12.68 | \$ 12.68 | \$ 12.68 | \$ 12.68 |
| PAPELERIA Y ÚTILES | \$ 604.22 | \$ 50.35 | \$ 50.35 | \$ 50.35 | \$ 50.35 | \$ 50.35 | \$ 50.35 | \$ 50.35 | \$ 50.35 | \$ 50.35 | \$ 50.35 | \$ 50.35 | \$ 50.35 |
| ALQUILES LOCALES | \$ 4,050.00 | \$ 337.50 | \$ 337.50 | \$ 337.50 | \$ 337.50 | \$ 337.50 | \$ 337.50 | \$ 337.50 | \$ 337.50 | \$ 337.50 | \$ 337.50 | \$ 337.50 | \$ 337.50 |
| SEGURO SOBRE ACTIVOS | \$ 324.14 | \$ 27.01 | \$ 27.01 | \$ 27.01 | \$ 27.01 | \$ 27.01 | \$ 27.01 | \$ 27.01 | \$ 27.01 | \$ 27.01 | \$ 27.01 | \$ 27.01 | \$ 27.01 |
| VARIOS | \$ 1,195.62 | \$ 99.64 | \$ 99.64 | \$ 99.64 | \$ 99.64 | \$ 99.64 | \$ 99.64 | \$ 99.64 | \$ 99.64 | \$ 99.64 | \$ 99.64 | \$ 99.64 | \$ 99.64 |
| CAPACITACIÓN | \$ 199.35 | \$ 199.35 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| NUEVAS CONTRATACIONES SUELDOS | \$ 29,037.50 | \$ 2,419.79 | \$ 2,419.79 | \$ 2,419.79 | \$ 2,419.79 | \$ 2,419.79 | \$ 2,419.79 | \$ 2,419.79 | \$ 2,419.79 | \$ 2,419.79 | \$ 2,419.79 | \$ 2,419.79 | \$ 2,419.79 |
| NUEVAS CONTRATACIONES ISSS, AFP, INSAFORP | \$ 8,124.19 | \$ 677.02 | \$ 677.02 | \$ 677.02 | \$ 677.02 | \$ 677.02 | \$ 677.02 | \$ 677.02 | \$ 677.02 | \$ 677.02 | \$ 677.02 | \$ 677.02 | \$ 677.02 |
| NUEVAS CONTRATACIONES AGUINALDO | \$ 1,262.50 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1,262.50 |
| NUEVAS CONTRATACIONES VACACIONES | \$ 1,641.25 | \$ 136.77 | \$ 136.77 | \$ 136.77 | \$ 136.77 | \$ 136.77 | \$ 136.77 | \$ 136.77 | \$ 136.77 | \$ 136.77 | \$ 136.77 | \$ 136.77 | \$ 136.77 |
| (-) RETENCIONES LABORALES | \$ 8,828.33 | \$ 735.69 | \$ 735.69 | \$ 735.69 | \$ 735.69 | \$ 735.69 | \$ 735.69 | \$ 735.69 | \$ 735.69 | \$ 735.69 | \$ 735.69 | \$ 735.69 | \$ 735.69 |
| SUB-TOTAL MONETARIO | \$ 70,039.03 | \$ 5,838.07 | \$ 5,638.72 | \$ 5,638.72 | \$ 5,638.72 | \$ 5,638.72 | \$ 5,638.72 | \$ 5,638.72 | \$ 5,638.72 | \$ 5,638.72 | \$ 5,638.72 | \$ 5,638.72 | \$ 7,813.72 |
| DEPRECIACIÓN | \$ 2,903.04 | \$ 241.92 | \$ 241.92 | \$ 241.92 | \$ 241.92 | \$ 241.92 | \$ 241.92 | \$ 241.92 | \$ 241.92 | \$ 241.92 | \$ 241.92 | \$ 241.92 | \$ 241.92 |
| RETENCIONES LABORALES | \$ 8,828.33 | \$ 735.69 | \$ 735.69 | \$ 735.69 | \$ 735.69 | \$ 735.69 | \$ 735.69 | \$ 735.69 | \$ 735.69 | \$ 735.69 | \$ 735.69 | \$ 735.69 | \$ 735.69 |
| TOTAL (PARA ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA) | \$ 81,770.40 | \$ 6,079.99 | \$ 5,880.64 | \$ 5,880.64 | \$ 5,880.64 | \$ 5,880.64 | \$ 5,880.64 | \$ 5,880.64 | \$ 5,880.64 | \$ 5,880.64 | \$ 5,880.64 | \$ 5,880.64 | \$ 8,055.64 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

c) PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

Cuadro N° 38

CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

| GASTOS DE VENTA | MONTO | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|--|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| SUELDOS Y SALARIOS DE EMPLEADOS | \$ 18,975.00 | \$ 1,581.25 | \$ 1,581.25 | \$ 1,581.25 | \$ 1,581.25 | \$ 1,581.25 | \$ 1,581.25 | \$ 1,581.25 | \$ 1,581.25 | \$ 1,581.25 | \$ 1,581.25 | \$ 1,581.25 | \$ 1,581.25 |
| ISSS, AFP, INSAFORP DE EMPLEADOS | \$ 5,308.88 | \$ 442.41 | \$ 442.41 | \$ 442.41 | \$ 442.41 | \$ 442.41 | \$ 442.41 | \$ 442.41 | \$ 442.41 | \$ 442.41 | \$ 442.41 | \$ 442.41 | \$ 442.41 |
| VACACIONES | \$ 1,072.50 | \$ 89.38 | \$ 89.38 | \$ 89.38 | \$ 89.38 | \$ 89.38 | \$ 89.38 | \$ 89.38 | \$ 89.38 | \$ 89.38 | \$ 89.38 | \$ 89.38 | \$ 89.38 |
| AGUINALDOS | \$ 825.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 825.00 |
| ATENCIONES A EMPLEADOS | \$ 2,327.93 | \$ 193.99 | \$ 193.99 | \$ 193.99 | \$ 193.99 | \$ 193.99 | \$ 193.99 | \$ 193.99 | \$ 193.99 | \$ 193.99 | \$ 193.99 | \$ 193.99 | \$ 193.99 |
| TRANSPORTES, PASAJES Y VIATICOS | \$ 409.22 | \$ 34.10 | \$ 34.10 | \$ 34.10 | \$ 34.10 | \$ 34.10 | \$ 34.10 | \$ 34.10 | \$ 34.10 | \$ 34.10 | \$ 34.10 | \$ 34.10 | \$ 34.10 |
| IMPUESTOS FISCALES Y MUNICIPALES | \$ 719.06 | \$ 59.92 | \$ 59.92 | \$ 59.92 | \$ 59.92 | \$ 59.92 | \$ 59.92 | \$ 59.92 | \$ 59.92 | \$ 59.92 | \$ 59.92 | \$ 59.92 | \$ 59.92 |
| MANTENIMIENTO DE LOCALES | \$ 1,481.79 | \$ 123.48 | \$ 123.48 | \$ 123.48 | \$ 123.48 | \$ 123.48 | \$ 123.48 | \$ 123.48 | \$ 123.48 | \$ 123.48 | \$ 123.48 | \$ 123.48 | \$ 123.48 |
| MANTENIMIENTO EQUIPO DE CÓMPUTO | \$ 21.23 | \$ 1.77 | \$ 1.77 | \$ 1.77 | \$ 1.77 | \$ 1.77 | \$ 1.77 | \$ 1.77 | \$ 1.77 | \$ 1.77 | \$ 1.77 | \$ 1.77 | \$ 1.77 |
| MANTENIMIENTO EQUIPO DE TRANSPORTE | \$ 1,267.46 | \$ 105.62 | \$ 105.62 | \$ 105.62 | \$ 105.62 | \$ 105.62 | \$ 105.62 | \$ 105.62 | \$ 105.62 | \$ 105.62 | \$ 105.62 | \$ 105.62 | \$ 105.62 |
| MANTENIMIENTO EQUIPOS VARIOS | \$ 14.33 | \$ 1.19 | \$ 1.19 | \$ 1.19 | \$ 1.19 | \$ 1.19 | \$ 1.19 | \$ 1.19 | \$ 1.19 | \$ 1.19 | \$ 1.19 | \$ 1.19 | \$ 1.19 |
| COMUNICACIONES | \$ 3,319.81 | \$ 276.65 | \$ 276.65 | \$ 276.65 | \$ 276.65 | \$ 276.65 | \$ 276.65 | \$ 276.65 | \$ 276.65 | \$ 276.65 | \$ 276.65 | \$ 276.65 | \$ 276.65 |
| AGUA | \$ 74.91 | \$ 6.24 | \$ 6.24 | \$ 6.24 | \$ 6.24 | \$ 6.24 | \$ 6.24 | \$ 6.24 | \$ 6.24 | \$ 6.24 | \$ 6.24 | \$ 6.24 | \$ 6.24 |
| ENERGIA ELECTRICA | \$ 909.59 | \$ 75.80 | \$ 75.80 | \$ 75.80 | \$ 75.80 | \$ 75.80 | \$ 75.80 | \$ 75.80 | \$ 75.80 | \$ 75.80 | \$ 75.80 | \$ 75.80 | \$ 75.80 |
| PAPELERIA Y ÚTILES | \$ 1,046.37 | \$ 87.20 | \$ 87.20 | \$ 87.20 | \$ 87.20 | \$ 87.20 | \$ 87.20 | \$ 87.20 | \$ 87.20 | \$ 87.20 | \$ 87.20 | \$ 87.20 | \$ 87.20 |
| ALQUILER LOCALES | \$ 12,150.00 | \$ 1,012.50 | \$ 1,012.50 | \$ 1,012.50 | \$ 1,012.50 | \$ 1,012.50 | \$ 1,012.50 | \$ 1,012.50 | \$ 1,012.50 | \$ 1,012.50 | \$ 1,012.50 | \$ 1,012.50 | \$ 1,012.50 |
| SEGUROS SOBRE ACTIVOS | \$ 2,590.34 | \$ 215.86 | \$ 215.86 | \$ 215.86 | \$ 215.86 | \$ 215.86 | \$ 215.86 | \$ 215.86 | \$ 215.86 | \$ 215.86 | \$ 215.86 | \$ 215.86 | \$ 215.86 |
| ENSERES Y HERRAMIENTAS PEQUEÑAS | \$ 76.86 | \$ 6.41 | \$ 6.41 | \$ 6.41 | \$ 6.41 | \$ 6.41 | \$ 6.41 | \$ 6.41 | \$ 6.41 | \$ 6.41 | \$ 6.41 | \$ 6.41 | \$ 6.41 |
| COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES | \$ 4,397.19 | \$ 366.43 | \$ 366.43 | \$ 366.43 | \$ 366.43 | \$ 366.43 | \$ 366.43 | \$ 366.43 | \$ 366.43 | \$ 366.43 | \$ 366.43 | \$ 366.43 | \$ 366.43 |
| FONDO DE INVERSION VIAL (FOVIAL) | \$ 590.35 | \$ 49.20 | \$ 49.20 | \$ 49.20 | \$ 49.20 | \$ 49.20 | \$ 49.20 | \$ 49.20 | \$ 49.20 | \$ 49.20 | \$ 49.20 | \$ 49.20 | \$ 49.20 |
| ARTICULOS DE ASEO | \$ 148.19 | \$ 12.35 | \$ 12.35 | \$ 12.35 | \$ 12.35 | \$ 12.35 | \$ 12.35 | \$ 12.35 | \$ 12.35 | \$ 12.35 | \$ 12.35 | \$ 12.35 | \$ 12.35 |
| ATENCIÓN A CLIENTES | \$ 680.73 | \$ 56.73 | \$ 56.73 | \$ 56.73 | \$ 56.73 | \$ 56.73 | \$ 56.73 | \$ 56.73 | \$ 56.73 | \$ 56.73 | \$ 56.73 | \$ 56.73 | \$ 56.73 |
| TRABAJOS DE REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO | \$ 11.04 | \$ 0.92 | \$ 0.92 | \$ 0.92 | \$ 0.92 | \$ 0.92 | \$ 0.92 | \$ 0.92 | \$ 0.92 | \$ 0.92 | \$ 0.92 | \$ 0.92 | \$ 0.92 |
| GASTOS SOBRE PIEZAS DE INVENTARIO | \$ 95.50 | \$ 7.96 | \$ 7.96 | \$ 7.96 | \$ 7.96 | \$ 7.96 | \$ 7.96 | \$ 7.96 | \$ 7.96 | \$ 7.96 | \$ 7.96 | \$ 7.96 | \$ 7.96 |
| VARIOS | \$ 2,025.98 | \$ 168.83 | \$ 168.83 | \$ 168.83 | \$ 168.83 | \$ 168.83 | \$ 168.83 | \$ 168.83 | \$ 168.83 | \$ 168.83 | \$ 168.83 | \$ 168.83 | \$ 168.83 |
| COTRANS | \$ 14.28 | \$ 1.19 | \$ 1.19 | \$ 1.19 | \$ 1.19 | \$ 1.19 | \$ 1.19 | \$ 1.19 | \$ 1.19 | \$ 1.19 | \$ 1.19 | \$ 1.19 | \$ 1.19 |
| NUEVAS CONTRATACIONES SUELDOS | \$ 17,537.50 | \$ 1,461.46 | \$ 1,461.46 | \$ 1,461.46 | \$ 1,461.46 | \$ 1,461.46 | \$ 1,461.46 | \$ 1,461.46 | \$ 1,461.46 | \$ 1,461.46 | \$ 1,461.46 | \$ 1,461.46 | \$ 1,461.46 |
| NUEVAS CONTRATACIONES ISSS, AFP, INSAFORP | \$ 4,906.69 | \$ 408.89 | \$ 408.89 | \$ 408.89 | \$ 408.89 | \$ 408.89 | \$ 408.89 | \$ 408.89 | \$ 408.89 | \$ 408.89 | \$ 408.89 | \$ 408.89 | \$ 408.89 |
| NUEVAS CONTRATACIONES AGUINALDO | \$ 762.50 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 762.50 |
| NUEVAS CONTRATACIONES VACACIONES | \$ 991.25 | \$ 82.60 | \$ 82.60 | \$ 82.60 | \$ 82.60 | \$ 82.60 | \$ 82.60 | \$ 82.60 | \$ 82.60 | \$ 82.60 | \$ 82.60 | \$ 82.60 | \$ 82.60 |
| (-) RETENCIONES LABORALES | \$ 6,443.66 | \$ 536.97 | \$ 536.97 | \$ 536.97 | \$ 536.97 | \$ 536.97 | \$ 536.97 | \$ 536.97 | \$ 536.97 | \$ 536.97 | \$ 536.97 | \$ 536.97 | \$ 536.97 |
| SUB-TOTAL MONETARIO | \$ 78,307.82 | \$ 6,393.36 | \$ 6,393.36 | \$ 6,393.36 | \$ 6,393.36 | \$ 6,393.36 | \$ 6,393.36 | \$ 6,393.36 | \$ 6,393.36 | \$ 6,393.36 | \$ 6,393.36 | \$ 6,393.36 | \$ 7,980.86 |
| RETENCIONES LABORALES | \$ 6,443.66 | \$ 536.97 | \$ 536.97 | \$ 536.97 | \$ 536.97 | \$ 536.97 | \$ 536.97 | \$ 536.97 | \$ 536.97 | \$ 536.97 | \$ 536.97 | \$ 536.97 | \$ 536.97 |
| TOTAL (PARA ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA) | \$ 84,751.48 | \$ 6,930.33 | \$ 6,930.33 | \$ 6,930.33 | \$ 6,930.33 | \$ 6,930.33 | \$ 6,930.33 | \$ 6,930.33 | \$ 6,930.33 | \$ 6,930.33 | \$ 6,930.33 | \$ 6,930.33 | \$ 8,517.83 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

19. AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO BANCARIO

a) INFORMACIÓN GENERAL

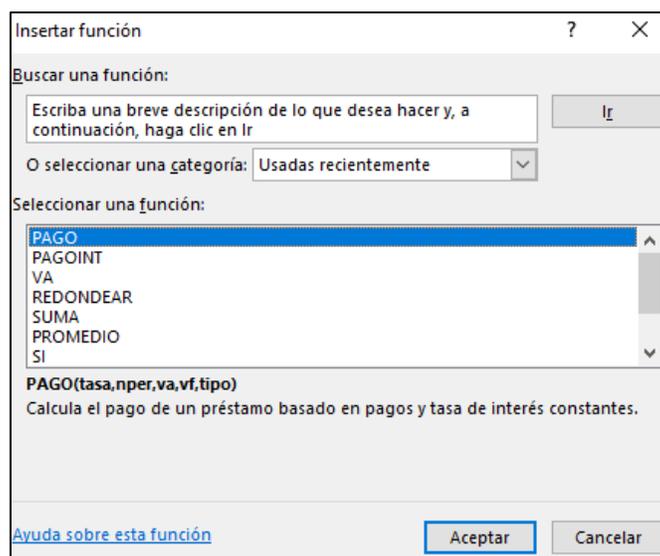
Para el 2019 CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V. no hará uso de dinero externo para financiar sus operaciones, no obstante, de acuerdo a la información presentada en el balance general al 31 de diciembre de 2018 se programará la amortización de la deuda pendiente con saldo de \$163,817.76 a 5 años plazo y una tasa que incluye capital más intereses del 8.5% anual (ver anexo N° 8).

b) CÁLCULO DE CUOTA MENSUAL

PROCEDIMIENTO USANDO FÓRMULA PAGO DEL PAQUETE INFORMÁTICO EXCEL:

- Se busca en Microsoft Excel la pestaña Fórmulas (Fx) y se selecciona la opción insertar función.
- Luego en la ventana resultante se procede a escribir la palabra pago y a continuación se elige dicho elemento (ver figura N° 13).
- Posteriormente se introducen los datos que solicita el cuadro de diálogo para realizar la operación requerida (ver figura N° 14).
- Para finalizar se da clic en el botón aceptar y el programa Microsoft Excel automáticamente determina el valor de la cuota (ver cuadro N° 39).

Figura N° 13: Opción Insertar Función



Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Figura N° 14: Opción Argumentos de Función

Argumentos de función

PAGO

Tasa E9/E6 = 0.007083333

Nper E8 = 60

Va -E5 = -163817.76

Vf = número

Tipo = número

= 3360.972205

Calcula el pago de un préstamo basado en pagos y tasa de interés constantes.

Tipo es un valor lógico: para pago al comienzo del período = 1; para pago al final del período = 0 u omitido.

Resultado de la fórmula = \$3,360.97

[Ayuda sobre esta función](#)

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Cuadro N° 39: DATOS PARA CÁLCULO DE CUOTA

| PRÉSTAMO A LARGO PLAZO | | |
|------------------------|-------------------|-------|
| SALDO AL 31/12/2018 | \$ 163,817.76 | |
| UN AÑO ES IGUAL A | 12 | MESES |
| PERÍODO | 5 | AÑOS |
| TOTAL DE CUOTAS | 60 | MESES |
| TASA | 8.50% | ANUAL |
| CUOTA | \$3,360.97 | |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

c) PRESUPUESTO DE AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO BANCARIO

PROCEDIMIENTO:

- Se llena el encabezado con el nombre de la entidad, tipo de presupuesto y lapso correspondiente.
- En la primera fila del cuadro, de izquierda a derecha, se colocan los títulos de cada columna en el orden siguiente: Meses, Cuota, Saldo Anterior, Intereses, Abono a Capital y Nuevo Saldo.
- Luego, en la primera columna (Izquierda) se anotan los meses del año, en la subsiguiente, las cuotas y a continuación se anotan el saldo del préstamo una vez deducidos los abonos a capital realizados en el periodo anterior, luego para determinar la cuantía en concepto de intereses se multiplica el valor de la deuda por la tasa de interés, posteriormente el abono a capital se obtiene al efectuar la resta de la cuota menos los intereses anteriormente citados y finalmente el nuevo saldo es producto de la diferencia entre el saldo anterior menos el abono a la deuda descrito.
- En la última fila se registra la suma de las columnas anteriormente aludidas.

Cuadro N° 40

CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMO BANCARIO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

| | CUOTA | SALDO ANTERIOR | INTERESES | ABONO A CAPITAL | NUEVO SALDO |
|-------------------|-------------|----------------|---------------------|---------------------|---------------|
| ENERO | \$ 3,360.97 | \$ 163,817.76 | \$ 1,160.38 | \$ 2,200.60 | \$ 161,617.16 |
| FEBRERO | \$ 3,360.97 | \$ 161,617.16 | \$ 1,144.79 | \$ 2,216.18 | \$ 159,400.98 |
| MARZO | \$ 3,360.97 | \$ 159,400.98 | \$ 1,129.09 | \$ 2,231.88 | \$ 157,169.10 |
| ABRIL | \$ 3,360.97 | \$ 157,169.10 | \$ 1,113.28 | \$ 2,247.69 | \$ 154,921.41 |
| MAYO | \$ 3,360.97 | \$ 154,921.41 | \$ 1,097.36 | \$ 2,263.61 | \$ 152,657.79 |
| JUNIO | \$ 3,360.97 | \$ 152,657.79 | \$ 1,081.33 | \$ 2,279.65 | \$ 150,378.15 |
| JULIO | \$ 3,360.97 | \$ 150,378.15 | \$ 1,065.18 | \$ 2,295.79 | \$ 148,082.35 |
| AGOSTO | \$ 3,360.97 | \$ 148,082.35 | \$ 1,048.92 | \$ 2,312.06 | \$ 145,770.30 |
| SEPTIEMBRE | \$ 3,360.97 | \$ 145,770.30 | \$ 1,032.54 | \$ 2,328.43 | \$ 143,441.87 |
| OCTUBRE | \$ 3,360.97 | \$ 143,441.87 | \$ 1,016.05 | \$ 2,344.93 | \$ 141,096.94 |
| NOVIEMBRE | \$ 3,360.97 | \$ 141,096.94 | \$ 999.44 | \$ 2,361.54 | \$ 138,735.41 |
| DICIEMBRE | \$ 3,360.97 | \$ 138,735.41 | \$ 982.71 | \$ 2,378.26 | \$ 136,357.14 |
| | | | \$ 12,871.05 | \$ 27,460.62 | |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

20. PRESUPUESTO DE EFECTIVO

PROCEDIMIENTO:

- Se llena el encabezado con el nombre de la entidad, tipo de presupuesto y período respectivo.
- En la primera fila del cuadro, de izquierda a derecha se colocan los títulos de cada columna en el orden siguiente: Detalle y la denominación de los meses del año.
- En la primera columna (Izquierda) se anotan los nombres de las cuentas clasificadas en dos grupos: ingresos y egresos, dejando indicado el subtotal perteneciente a cada categoría.
- En las subsiguientes se registran los montos mensuales obtenidos en cada uno de los presupuestos detallados en el presente capítulo (ver cuadro N° 41).
- Luego se totalizan los ingresos y los egresos según se mencionó previamente.
- Finalmente se realiza para cada mes la diferencia entre los totales monetarios obtenidos, la cual se denomina saldo final de efectivo, es decir entradas menos salidas.
- Por último, el Saldo final de efectivo de enero será el inicial de febrero, y así sucesivamente hasta llegar al saldo final de diciembre, cuyo monto se registrará en el balance general proforma.

Cuadro N° 41

CRB PARTES Y REPUESTOS, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE EFECTIVO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018

| DETALLE | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| SALDO INICIAL EN CAJA | \$ 15,999.36 | \$ 33,578.65 | \$ 42,129.40 | \$ 27,808.42 | \$ 32,342.99 | \$ 26,515.78 | \$ 19,428.29 | \$ 26,794.12 | \$ 40,151.48 | \$ 47,535.63 | \$ 30,534.37 | \$ 24,486.97 |
| PEDIDOS EN TRANSITO | \$ 5,381.10 | \$ - | \$ - | \$ 5,381.10 | \$ - | \$ - | \$ 5,381.10 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| VENTA AL CONTADO | \$ 55,147.13 | \$ 44,117.70 | \$ 38,602.99 | \$ 44,117.70 | \$ 38,602.99 | \$ 38,602.99 | \$ 44,117.70 | \$ 55,147.13 | \$ 55,147.13 | \$ 38,602.99 | \$ 44,117.70 | \$ 55,147.13 |
| COBRANZA | \$ 21,286.47 | \$ 20,483.22 | \$ 17,331.96 | \$ 18,119.77 | \$ 17,331.96 | \$ 16,544.14 | \$ 18,119.77 | \$ 22,058.85 | \$ 23,634.48 | \$ 18,907.59 | \$ 18,119.76 | \$ 22,058.84 |
| TOTAL DE INGRESOS | \$ 97,814.06 | \$ 98,179.57 | \$ 98,064.35 | \$ 95,426.99 | \$ 88,277.94 | \$ 81,662.92 | \$ 87,046.87 | \$ 104,000.10 | \$ 118,933.09 | \$ 105,046.21 | \$ 92,771.84 | \$ 101,692.94 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| IVA DÉBITO FISCAL | \$ - | \$ 1,275.28 | \$ 2,039.17 | \$ 1,784.28 | \$ 2,039.17 | \$ 1,784.28 | \$ 1,784.28 | \$ 2,039.17 | \$ 2,548.97 | \$ 2,548.97 | \$ 1,784.28 | \$ 2,039.17 |
| PAGO A CUENTA ISR | \$ - | \$ 1,220.07 | \$ 976.06 | \$ 854.05 | \$ 976.06 | \$ 854.05 | \$ 854.05 | \$ 976.06 | \$ 1,220.07 | \$ 1,220.07 | \$ 854.05 | \$ 976.06 |
| OTRAS CUENTAS POR PAGAR | \$ 6,950.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| PROVISIONES Y RETENCIONES | \$ 6,515.39 | \$ 1,272.67 | \$ 1,272.67 | \$ 1,272.67 | \$ 1,272.67 | \$ 1,272.67 | \$ 1,272.67 | \$ 1,272.67 | \$ 1,272.67 | \$ 1,272.67 | \$ 1,272.67 | \$ 1,272.67 |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | \$ 5,838.07 | \$ 5,638.72 | \$ 5,638.72 | \$ 5,638.72 | \$ 5,638.72 | \$ 5,638.72 | \$ 5,638.72 | \$ 5,638.72 | \$ 5,638.72 | \$ 5,638.72 | \$ 5,638.72 | \$ 7,813.72 |
| GASTOS DE VENTA | \$ 6,393.36 | \$ 6,393.36 | \$ 6,393.36 | \$ 6,393.36 | \$ 6,393.36 | \$ 6,393.36 | \$ 6,393.36 | \$ 6,393.36 | \$ 6,393.36 | \$ 6,393.36 | \$ 6,393.36 | \$ 7,980.86 |
| COMPRA DE CONTADO | \$ 8,493.78 | \$ 6,795.03 | \$ 5,945.65 | \$ 6,795.03 | \$ 5,945.65 | \$ 5,945.65 | \$ 6,795.03 | \$ 8,493.78 | \$ 8,493.78 | \$ 5,945.65 | \$ 6,795.03 | \$ 8,493.78 |
| PAGO A PROVEEDORES | \$ 16,833.13 | \$ 29,632.42 | \$ 44,167.67 | \$ 36,523.27 | \$ 35,673.89 | \$ 36,523.27 | \$ 33,692.01 | \$ 35,673.89 | \$ 42,468.92 | \$ 48,131.44 | \$ 42,185.79 | \$ 35,673.89 |
| PAGO DE INTERESES BANCARIOS (L.P.) | \$ 1,160.38 | \$ 1,144.79 | \$ 1,129.09 | \$ 1,113.28 | \$ 1,097.36 | \$ 1,081.33 | \$ 1,065.18 | \$ 1,048.92 | \$ 1,032.54 | \$ 1,016.05 | \$ 999.44 | \$ 982.71 |
| AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO (L.P.) | \$ 2,200.60 | \$ 2,216.18 | \$ 2,231.88 | \$ 2,247.69 | \$ 2,263.61 | \$ 2,279.65 | \$ 2,295.79 | \$ 2,312.06 | \$ 2,328.43 | \$ 2,344.93 | \$ 2,361.54 | \$ 2,378.26 |
| PAGO DE DIVIDENDOS | \$ 8,481.00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| PAGO DE ISR SOBRE DIVIDENDOS | \$ 446.37 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO - ADMINISTRACIÓN | \$ 633.44 | \$ 316.72 | \$ 316.72 | \$ 316.72 | \$ 316.72 | \$ 316.72 | \$ 316.72 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO - VENTAS | \$ 289.89 | \$ 144.95 | \$ 144.95 | \$ 144.95 | \$ 144.95 | \$ 144.95 | \$ 144.95 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL DE EGRESO | \$ 64,235.41 | \$ 56,050.17 | \$ 70,255.93 | \$ 63,084.00 | \$ 61,762.15 | \$ 62,234.63 | \$ 60,252.74 | \$ 63,848.62 | \$ 71,397.46 | \$ 74,511.84 | \$ 68,284.86 | \$ 67,611.12 |
| SALDO FINAL DE EFECTIVO | \$ 33,578.65 | \$ 42,129.40 | \$ 27,808.42 | \$ 32,342.99 | \$ 26,515.78 | \$ 19,428.29 | \$ 26,794.12 | \$ 40,151.48 | \$ 47,535.63 | \$ 30,534.37 | \$ 24,486.97 | \$ 34,081.82 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Nota: El monto presentado en el cuadro N° 41 de Pedidos en Tránsito corresponde al 45% del saldo de dicha cuenta en el balance general al 31 de diciembre de 2018 (Por lo cual se propone la cancelación o suspensión de esa proporción del pedido); El pago de dividendos es una política a implementar en la propuesta cuyo porcentaje es de 45% sobre las utilidades acumuladas; El pago de ISR por repartición de utilidades corresponde al 5% del total de dividendos por pagar ($\$8,927.37 * 5\% = \446.37), en conformidad con el artículo N° 72 de la ley de Impuesto sobre la Renta.

21. ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

a) DETERMINACIÓN DEL COSTO DE VENTAS PROYECTADO

PROCEDIMIENTO:

- Se llena el encabezado con el nombre de la entidad, tipo de presupuesto y lapso a estimar.
- En la primera columna (Izquierda) se escriben las cuentas y en la subsiguiente se registran sus valores respectivos según el detalle que se presenta a continuación: Compras Netas (ver cuadro N° 13) más el Inventario Inicial de Productos terminados (Ver Balance general inicial, ver anexo No. 8) y luego a dicho monto se le resta el Inventario Final de productos terminados proyectado obteniendo el Total de Costo de lo Vendido.

Cuadro N° 42

| CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V. | |
|---|---------------------|
| ESTADO DE COSTO DE LO VENDIDO | |
| DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 | |
| COMPRAS NETAS | \$501,108.15 |
| (+) INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS | \$ 56,767.68 |
| (-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS | \$ 90,828.29 |
| TOTAL COSTO DE LO VENDIDO | \$467,047.54 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

b) ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

PROCEDIMIENTO:

- Se llena el encabezado con el nombre de la entidad, tipo de presupuesto y lapso a proyectar.
- En la primera columna (Izquierda) se anotan las cuentas de resultado y en las posteriores se registran los subtotales y totales respectivamente de acuerdo al detalle que se presenta a continuación: al total de las ventas proyectadas (ver cuadro N° 8) se le resta el costo de ventas (ver cuadro N° 42) obteniendo la Utilidad Bruta.
- Luego para determinar la Utilidad antes de Reserva e Impuesto, se resta a la utilidad bruta el monto de los gastos operativos (Para los gastos de administración ver cuadro N° 37 más el N° 29; y para los gastos de ventas cuadros No. 38 más el N° 30), seguido de los gastos financieros (ver cuadro N° 40, columna de pago

intereses) y finalmente la depreciación del nuevo activo fijo adquirido (ver cuadro N° 33 y 36).

- Posteriormente a la cuantía calculada se le deduce la Reserva Legal correspondiente al 7% y a dicho resultado finalmente se le aplica y resta el tanto por ciento (30%) de Impuesto sobre la renta obteniendo la Utilidad Neta presupuestada para el año 2019.

Cuadro N° 43

| CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V. | | | |
|---|-----|----------------------|----------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA | | | |
| PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 | | | |
| VENTAS | | \$ 697,182.40 | \$ 697,182.40 |
| (-) COSTO DE VENTAS | | <u>\$ 467,047.54</u> | <u>\$ 467,047.54</u> |
| (=) UTILIDAD BRUTA | | | \$ 230,134.86 |
| (-) GASTOS DE OPERACIÓN | | | |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | | \$ 81,770.40 | |
| GASTOS DE VENTA | | \$ 84,751.48 | |
| GASTOS FINANCIEROS | | \$ 12,871.05 | |
| DEPRECIACIÓN DE NUEVO ACTIVO FIJO | | \$ 1,615.34 | \$ 181,008.27 |
| (=) UTILIDAD ANTES DE RESERVA E IMPUESTOS | | | \$ 49,126.59 |
| (-) RESERVA LEGAL | 7% | | \$ 3,438.86 |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | | \$ 45,687.73 |
| (-) IMPUESTOS SOBRE LA RENTA | 30% | | \$ 13,706.32 |
| (=) UTILIDAD NETA | | | \$ 31,981.41 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

22. BALANCE GENERAL

PROCEDIMIENTO:

- Se llena el encabezado con el nombre de la entidad, tipo de presupuesto y período a estimar.
- En la primera columna (Izquierda) se anotan las cuentas de activo corriente y no corriente.
- Luego en la segunda y tercera se registran los subtotales y totales de las subcuentas y cuentas respectivamente.
- En la cuarta columna se escriben las cuentas de pasivo corriente, no corriente y patrimonio neto.
- Posteriormente de la misma forma en las subsiguientes dos columnas se anotan los subtotales y totales de las subcuentas y cuentas correspondientes.
- Finalmente se suma cada categoría donde los totales deben cumplir la igualdad Activo = Pasivo + Patrimonio Neto.

Cuadro N° 44

| CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V. | | | | |
|---|----------------------|-------------|---------------------------------------|----------------------|
| BALANCE GENERAL PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 | | | | |
| (VALORES EXPRESADOS EN DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA) | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | PASIVO CORRIENTE | |
| Efectivo y Equivalentes de Efectivo | \$ 34,081.84 | | IVA Débito Fiscal | \$ 2,548.97 |
| Cuentas por Cobrar | \$ 7,878.16 | | Impuesto sobre la renta | \$ 1,505.63 |
| Inventario | \$ 90,828.29 | | Pago a Cuenta Dic. | \$ 1,220.07 |
| Pedidos en Tránsito | \$ 19,730.70 | | Provisiones y Retenciones Dic. | \$ 1,272.67 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | \$ 152,518.99 | | Proveedores Locales | \$ 70,781.53 |
| | | | TOTAL PASIVO CORRIENTE | \$ 77,328.85 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | PASIVO NO CORRIENTE | |
| Propiedad, Planta y Equipo | \$ 143,054.58 | | Préstamos a Largo Plazo | \$ 136,357.14 |
| Bienes Inmuebles Urbanos | \$89,539.61 | | TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | \$ 136,357.14 |
| Equipos Varios | \$19,645.62 | | | |
| Mobiliario y Equipo de Oficina | \$ 4,989.24 | | PASIVO TOTAL | \$ 213,686.00 |
| Vehículo de Distribución | \$40,424.79 | | | |
| Depreciación Acumulada | -\$11,544.68 | | PATRIMONIO NETO | |
| Intangibles | \$ 2,875.25 | | Capital Social | \$ 35,800.00 |
| Amortización Intangible | -\$ 231.31 | \$ 2,643.94 | Reserva Legal | \$ 2,400.00 |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | \$ 145,698.51 | | Reserva Legal Proyectada | \$ 3,438.86 |
| | | | Utilidad del Ejercicio | \$ 31,981.41 |
| OTROS ACTIVOS | \$ - | | Utilidad de Ejercicios Anteriores | \$ 10,911.23 |
| Remanente de IVA | \$ - | | TOTAL PATRIMONIO NETO | \$ 84,531.50 |
| TOTAL ACTIVO | \$ 298,217.50 | | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO | \$ 298,217.50 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

G. ANÁLISIS FINANCIERO MULTIESCENARIO APLICADO AL SISTEMA PRESUPUESTARIO PROYECTADO DE CRB PARTES Y ACCESORIOS S.A. DE C.V.

En la siguiente sección se procederá a detallar la aplicación de la simulación financiera por medio del programa computacional Crystal Ball:

1. ELEMENTOS A CONSIDERAR

a) SUPUESTOS

PROCEDIMIENTO:

- Se identifican los supuestos a considerar (ver cuadro N° 45).
- Luego se verifica que la celda que contiene el monto del elemento a elegir sea únicamente valor numérico (digitado), no fórmulas, y a continuación, se crea la variable de riesgo seleccionando la pestaña Crystal Ball en el programa Microsoft Excel, seguido del icono definir suposición (ver figura N° 15).

- Posteriormente, en la ventana emergente se presenta el tipo de distribución a utilizar (ver figura N° 16), a continuación, se escoge la triangular dando clic en aceptar.
- Después se escribe el nombre y los rangos de oscilación de la variable a evaluar (mínimo, máximo y más probable) ambos aspectos determinados a criterio del investigador y finalmente se da clic en aceptar (ver figura N° 17).
- Por último, se muestra la casilla de la variable en estudio de color verde confirmando que ha sido cargado exitosamente (ver cuadro N° 46).
- Se realizará el mismo procedimiento para cada uno de los supuestos a considerar en el presente informe.

Cuadro N° 45: Identificación de supuestos

| Políticas de Crédito a Clientes | |
|---------------------------------|-------------|
| Al Contado | 70% |
| 15 Días | 20% |
| 30 Días | 10% |
| TOTAL | 100% |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

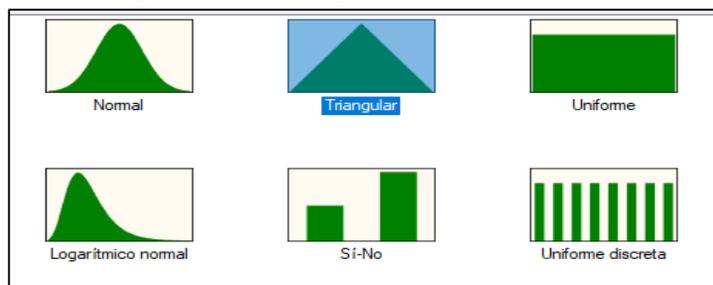
Nota: A manera de ejemplo se tomará la política de crédito a clientes a 15 días como supuesto (20%).

Figura N° 15: Definir suposición



Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

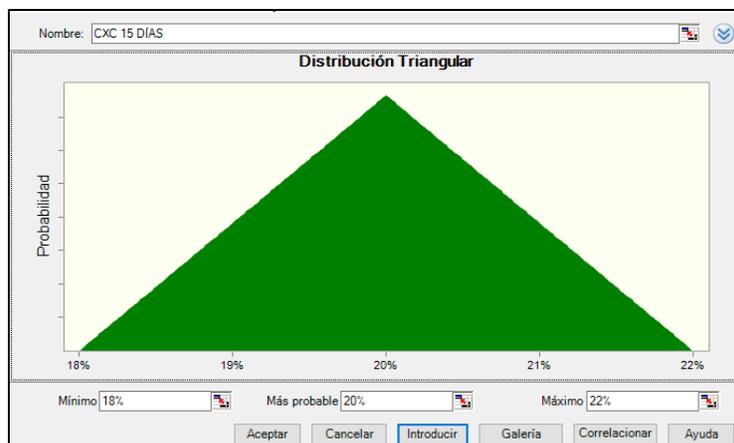
Figura N° 16: Tipos de distribución



Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Nota: Se ocupa la distribución triangular debido que es la que más se adapta para trabajar con ventas, costos y utilidades, además de presentar los parámetros máximos, mínimos y de mayor probabilidad.

Figura N° 17: Definición de Nombre y rangos de la distribución



Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Nota: El rango de variación (inferior y superior) que se utilizará para la propuesta será de 10% pero depende del criterio y experiencia del analista pudiendo modificar tales cifras.

Cuadro N° 46: Supuesto

| Políticas de Crédito a Clientes | |
|---------------------------------|-------------|
| Al Contado | 70% |
| 15 Días | 20% |
| 30 Días | 10% |
| TOTAL | 100% |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

b) VARIABLE DE DECISIÓN

PROCEDIMIENTO:

- Se identifica el factor a considerar, tasa de interés (ver cuadro N° 47).
- Luego se verifica que la celda que contiene el monto del elemento elegido sea únicamente de valor numérico (digitado) no fórmulas, y a continuación, se crea la variable decisión seleccionando la pestaña Crystal Ball en el programa Microsoft Excel, seguido del icono definir decisión (ver figura N° 18).
- Posteriormente, en la ventana emergente se escribe el nombre, los límites a evaluar (inferior y superior) y el tipo de variable, todos los aspectos mencionados anteriormente serán determinados a criterio del investigador y finalmente se da clic en aceptar (ver figura N° 19).
- Por último, se muestra la casilla de la variable de salida en color amarillo confirmando que ha sido cargado exitosamente (ver cuadro N° 48).
- Se realizará el mismo procedimiento para cada una de las variables de decisión a considerar de acuerdo al estudio que se esté realizando.

Cuadro N° 47: Identificación de variable de decisión

| PRÉSTAMO A LARGO PLAZO | | |
|------------------------|------|---------------|
| CONDICIONES | | |
| Plazo | Años | 5 |
| Año de amortización | | 2019 |
| Monto del Préstamo | | \$ 163,817.76 |
| Tasa de interés | | 8.50% |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación (ver pág. 99, donde se menciona que datos y cifras proceden de los Estados Financieros históricos, anexo n° 8).

Nota: A manera de ejemplo se tomará la tasa de interés del préstamo bancario de largo plazo como variable de decisión (8.50%).

Figura N° 18: Definir Decisión

Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Figura N° 19: Definición de Nombre, límites y tipo de variable

Definir variable de decisión: celda I66

Nombre: TASA DE INTERES LP

Límites

Inferior: 6.50% Superior: 10.50%

Tipo

Continua

Discreta Paso: 1.00%

Aceptar Cancelar Ayuda

Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Nota: Los límites que se utilizarán para la propuesta serán de variaciones de 2 puntos porcentuales con respecto a la variable de decisión elegida (8.50%) en cada caso (inferior, superior), además de seleccionar el tipo de variable discreta para estimar escenarios en 1% a la vez.

Cuadro N° 48: Variable de Decisión

| PRÉSTAMO A LARGO PLAZO | | |
|------------------------|------|---------------|
| CONDICIONES | | |
| Plazo | Años | 5 |
| Año de amortización | | 2019 |
| Monto del Préstamo | | \$ 163,817.76 |
| Tasa de interés | | 8.50% |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

c) PRONÓSTICO

PROCEDIMIENTO:

- Se identifica la previsión o pronóstico a considerar dentro de la simulación financiera y a manera de ejemplo, se tomará la Utilidad Neta del Estado de Resultados Proforma (ver cuadro N° 43).
- Luego se crea el pronóstico seleccionando la pestaña Crystal Ball en el programa Microsoft Excel, seguido del icono definir previsión (ver figura N° 20).
- Posteriormente, en la ventana emergente se escribe el nombre y a continuación en la opción unidades se anota el signo de dólar (\$), haciendo referencia a la unidad de medida en la que se evaluará y finalmente se da clic en aceptar (ver figura N° 21).
- Por último, se muestra la casilla de la previsión de color celeste confirmando que ha sido cargado exitosamente (ver cuadro N° 49).
- Se realizará el mismo procedimiento para cada uno de los pronósticos a considerar según el estudio que se esté realizando.

Figura N° 20: Definir Previsión



Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Figura N° 21: Definición de Nombre y unidad de medida

La imagen muestra una ventana emergente de Microsoft Excel con el título "Definir previsión: celda H19". Dentro de la ventana, hay dos campos de texto. El primer campo, etiquetado "Nombre:", contiene el texto "UTILIDAD NETA PROF". El segundo campo, etiquetado "Unidades:", contiene el símbolo "\$". En la parte inferior de la ventana, hay tres botones: "Aceptar", "Cancelar" y "Ayuda".

Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Cuadro N° 49: Pronóstico

| CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V. | | |
|---|---------------|----------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA | | |
| PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019 | | |
| VENTAS | \$ 697,182.40 | \$ 697,182.40 |
| (-) COSTO DE VENTAS | \$ 467,047.54 | \$ 467,047.54 |
| (=) UTILIDAD BRUTA | | \$ 230,134.86 |
| (-) GASTOS DE OPERACIÓN | | |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | \$ 81,770.40 | |
| GASTOS DE VENTA | \$ 84,751.48 | |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ 12,871.05 | |
| DEPRECIACIÓN DE NUEVO ACTIVO FIJO | \$ 1,615.34 | \$ 181,008.27 |
| (=) UTILIDAD ANTES DE RESERVA E IMPUESTOS | | \$ 49,126.59 |
| (-) RESERVA LEGAL | 7% | \$ 3,438.86 |
| (=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | \$ 45,687.73 |
| (-) IMPUESTOS SOBRE LA RENTA | 30% | \$ 13,706.32 |
| (=) UTILIDAD NETA | | \$ 31,981.41 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

A continuación, se presentan los supuestos, variable de decisión y previsiones a tomar en consideración dentro del modelo de Simulación Financiera del presente estudio.

Cuadro N° 50: Resumen de Variables a utilizar en la Simulación Financiera

| VARIABLES A UTILIZAR EN LA SIMULACIÓN FINANCIERA | | |
|---|---|--------------|
| SUPUESTOS | 1. FACTOR AJUSTE | \$ 40,000.00 |
| | 2. FACTOR CAMBIO | \$ 25,000.00 |
| | 3. FACTOR CRECIMIENTO | \$100,000.00 |
| | 4. FACTOR ECONÓMICO | -2% |
| | 5. FACTOR ADMINISTRATIVO | 9% |
| VARIABLE DE DECISIÓN | 1. TASA DE INTERÉS PRÉSTAMO A LARGO PLAZO | 8.50% |
| PRONÓSTICO | 1. UTILIDAD NETA PROFORMA | \$ 31,981.41 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Nota: En la tercera columna (de izquierda a derecha), se muestran los montos de cada variable según presupuestos (ver cuadro N° 7, 39 y 43).

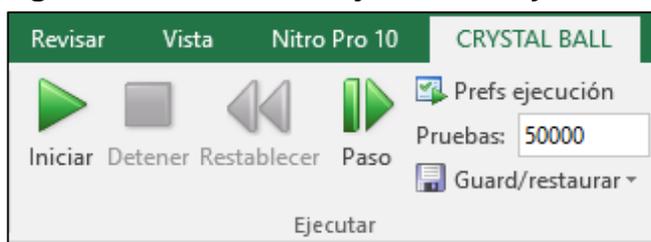
2. EJECUCIÓN DE LA SIMULACIÓN FINANCIERA

Una vez que se hayan cargado o introducidos todas las variables de riesgo, de decisión y pronósticos (ver cuadro N° 50), se procede a ejecutar el análisis financiero multiescenario mediante el programa computacional Crystal Ball.

PROCEDIMIENTO:

- Se selecciona en Microsoft Excel la pestaña Crystal Ball y a continuación, se ubica en la sección “Ejecutar” (ver figura N° 22), donde se visualizan las herramientas necesarias para correr la simulación financiera (ver figura N° 23, 24, 25 y 26).
- Luego se verifica el número de escenarios a realizar (ver figura N° 22), cuyo valor queda a discrecionalidad del analista.
- Posteriormente se selecciona el botón Iniciar (ver figura N° 23) para que Crystal Ball comience a generar distintos escenarios.

Figura N° 22: Sección ejecutar – Crystal Ball



Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Nota: El número de pruebas a ejecutar dentro del presente modelo serán de 50,000.

Figura N° 23: Botón Iniciar



Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Uso: Permite ejecutar la simulación financiera (todos los escenarios).

Figura N° 24: Botón Detener



Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Uso: Frena la simulación financiera por si hay que efectuar alguna modificación.

Figura N° 25: Botón Restablecer



Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Uso: Sirve para eliminar los cambios generados a partir de la ejecución de la simulación financiera, es decir regresa las cifras originales del modelo.

Figura N° 26: Botón Paso



Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Uso: El botón Paso genera un escenario a la vez dentro de la simulación financiera.

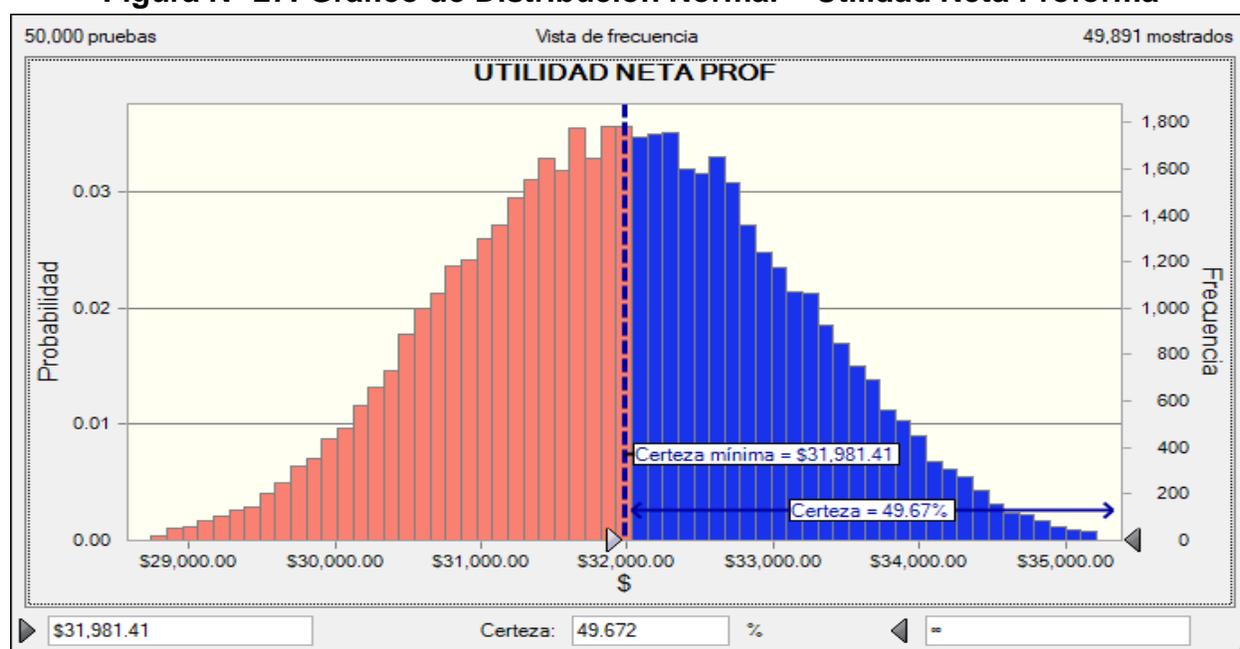
3. RESULTADOS DE LA SIMULACIÓN FINANCIERA

Es importante destacar que a manera de ejemplo para los gráficos y otros datos a presentar en la siguiente sección se considerará solamente como pronóstico la Utilidad Neta del Estado de Resultado Proforma, a tal efecto los supuestos a utilizar serán exclusivamente los comprendidos en el Método de Combinación de Factores (ver cuadro N° 50), esto es debido que son los únicos que afectan tanto de manera positiva como negativa la variable previsión descrita anteriormente, por su parte, las políticas de cobro y de pago a proveedores no lo hacen porque son cuentas de balance, por lo cual no fueron seleccionadas para el presente análisis, no obstante, es de remarcar que habrá tantas previsiones como lo considere conveniente el analista toda y cuanto vez estén relacionadas con el objetivo a estudiar.

a) HISTOGRAMA O GRÁFICO DE DISTRIBUCIÓN NORMAL

Al finalizar la simulación, inmediatamente aparecerá una ventana emergente en la cual se mostrará el gráfico de distribución normal del pronóstico en estudio, mostrando la probabilidad de alcanzar dicha cifra monetaria dentro de la proyección (ver figura N° 27).

Figura N° 27: Gráfico de Distribución Normal – Utilidad Neta Proforma



Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

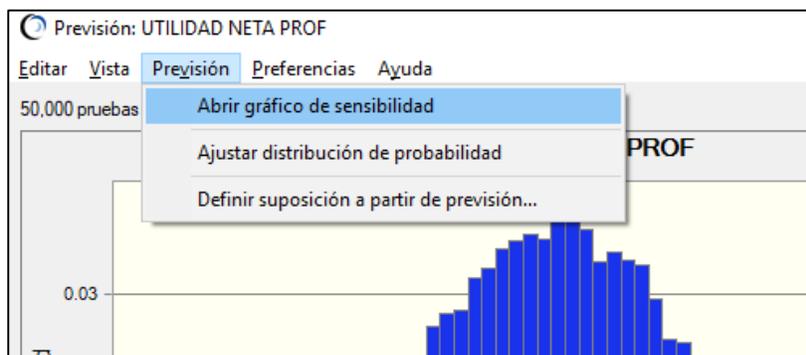
INTERPRETACIÓN: El gráfico muestra el comportamiento de la Utilidad Neta Proforma para la proyección del año 2019 ante los 50,000 escenarios ejecutados por Crystal Ball, donde se puede observar que la probabilidad que CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V. obtenga la utilidad presupuestada es del 49.672%. Aceptable o no depende del analista y la gerencia de la compañía, si la reacción es desfavorable es necesario modificar las cifras estimadas para lograr un incremento de la probabilidad de éxito según sean los requerimientos de la alta jerarquía.

b) GRÁFICO DE SENSIBILIDAD

PASOS A SEGUIR PARA VISUALIZAR EL GRÁFICO:

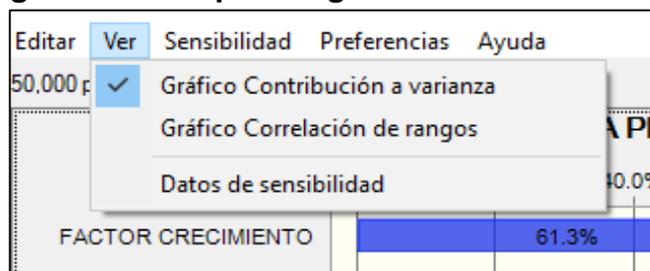
- Para mostrar el gráfico de sensibilidad se debe seleccionar previsión, en la barra de opciones ubicada en la parte superior del histograma (ver figura N° 28).
- Posteriormente seleccionar la opción abrir gráfico de sensibilidad para que Crystal Ball presente dicha herramienta para el respectivo análisis (ver figura N° 28).
- Luego aparece una ventana emergente con el elemento solicitado, no obstante, es de mencionar que dicho gráfico puede ser presentado de dos formas (ver figura N° 29) quedando a discrecionalidad del investigador cual utilizar, o el Gráfico de correlación de rangos (ver figura N° 30) o el de contribución de varianzas (ver figura N° 31).

Figura N° 28: Abrir gráfico de sensibilidad



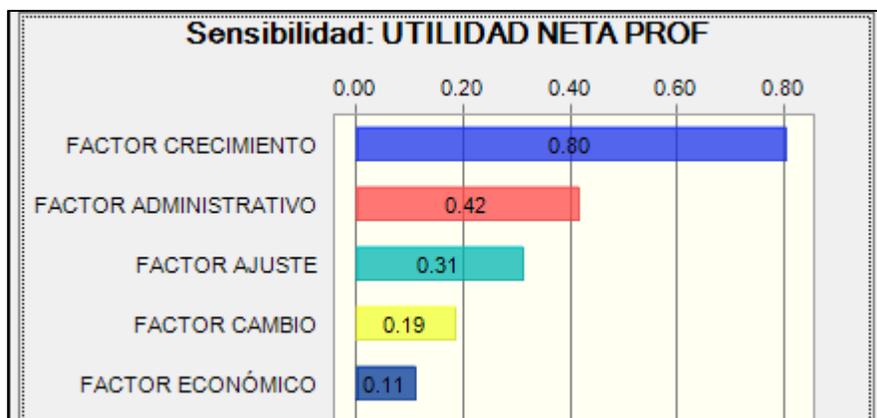
Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Figura N° 29: Tipos de gráficos de sensibilidad



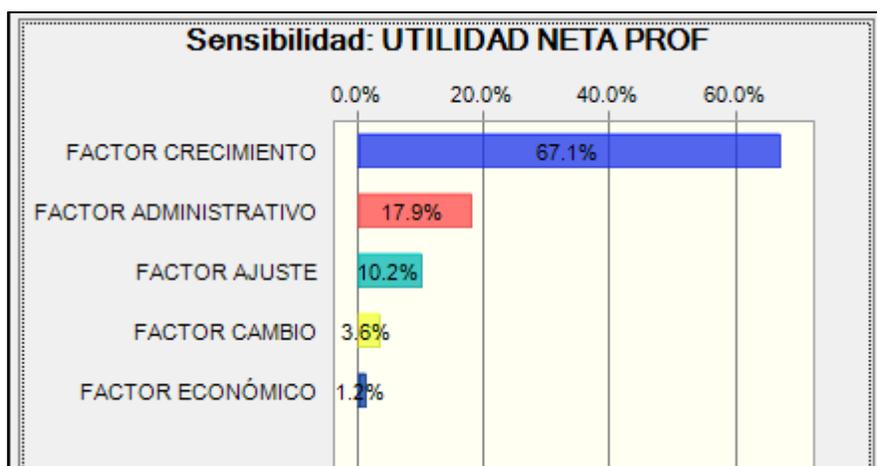
Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Figura N° 30: Gráfico de sensibilidad – Correlación de Rangos



Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Figura N° 31: Gráfico de sensibilidad – Contribución de Varianza



Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

A manera de ejemplo se interpretará el gráfico presentado en la figura N° 31.

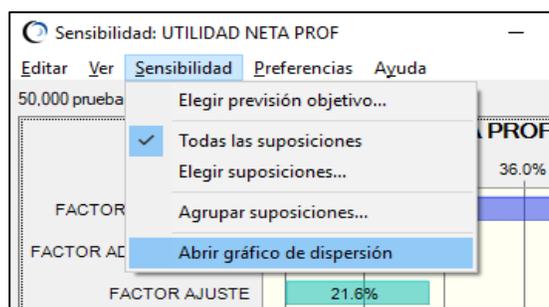
INTERPRETACIÓN: El gráfico evidencia que la Utilidad Neta Proforma se verá influenciada en gran medida por el factor crecimiento. La relación existente entre la variable es directamente proporcional, lo que significa que a medida aumenta la cuantía del factor crecimiento, la Utilidad Neta incrementará y viceversa. Por lo que se debe revisar constantemente el comportamiento de la economía para conocer cómo evoluciona dicho indicador. En menor monto inciden los factores administrativos y de ajuste, aunque siempre de forma directamente proporcional, pero con menor efecto.

c) GRÁFICO DE DISPERSIÓN

PASOS A SEGUIR PARA VISUALIZAR EL GRÁFICO:

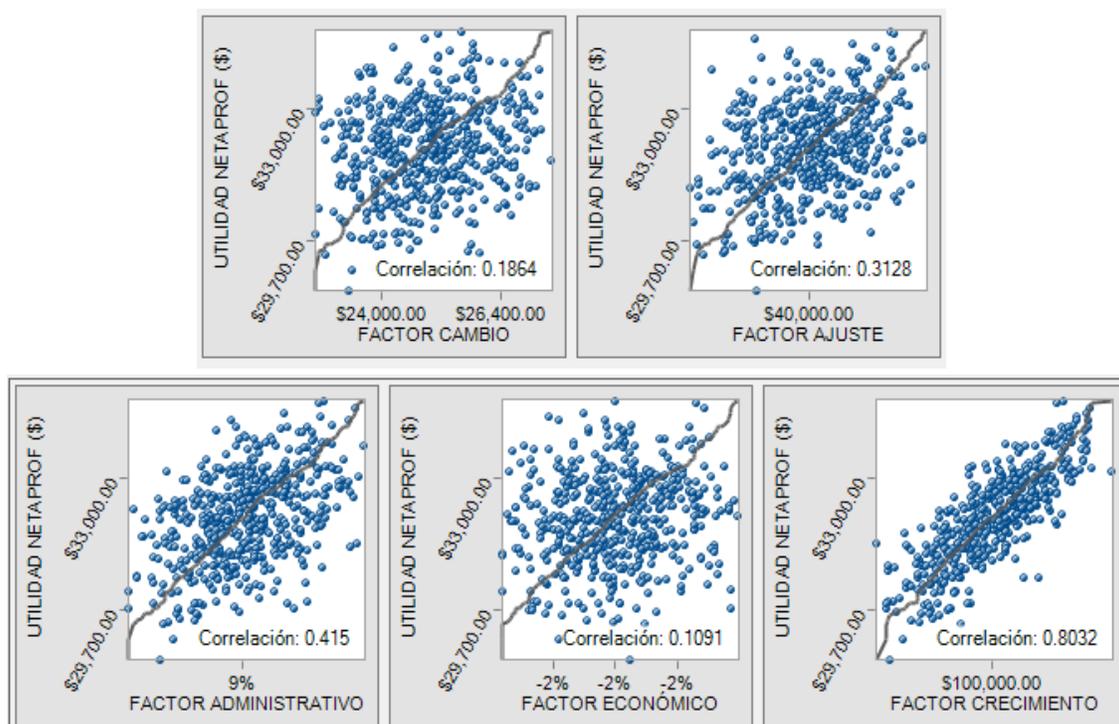
- Para mostrar el gráfico de dispersión se debe seleccionar sensibilidad, en la barra de opciones ubicada en la parte superior del gráfico anterior (ver figura N° 32).
- Posteriormente se selecciona la opción abrir gráfico de dispersión para que Crystal Ball presente dicha herramienta (ver figura N° 32).
- Posteriormente aparece una ventana emergente con los gráficos solicitados los cuales dependerán del número de supuestos cargados a la simulación financiera (ver figura N° 33).

Figura N° 32: Abrir gráfico de dispersión



Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Figura N° 33: Gráficos de dispersión



Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

A manera de ejemplo se interpretará el factor de cambio del gráfico presentado en la figura N° 33.

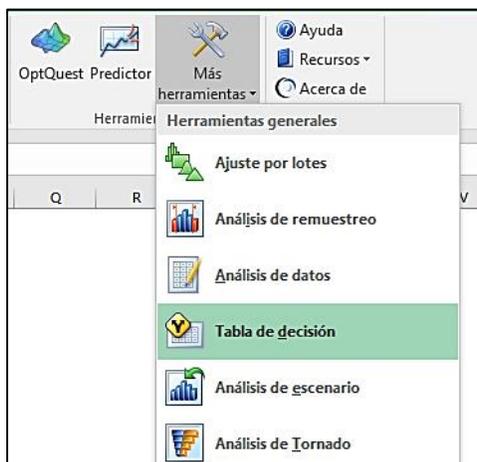
INTERPRETACIÓN: Según la pendiente de la recta positiva, el factor de cambio tiene una relación directa con la Utilidad Neta Proforma. Esto significa que un aumento en dicho factor interno de la empresa provocará el mismo efecto en la Utilidad Neta y viceversa.

d) TABLA DE DECISIÓN

PASOS A SEGUIR PARA VISUALIZAR EL GRÁFICO:

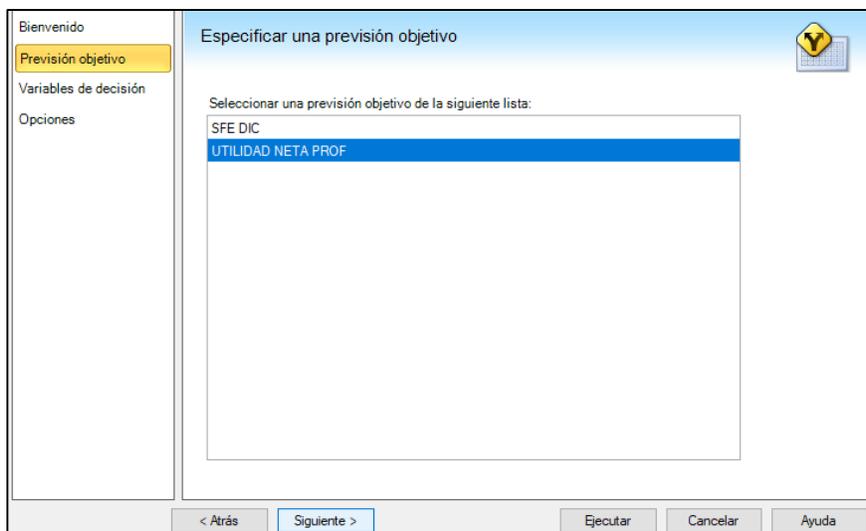
- Se selecciona en Microsoft Excel la pestaña Crystal Ball y a continuación, se escoge la opción “Más Herramientas” y luego se elige la tabla de decisión en la lista desplegable (ver figura N° 34).
- Posteriormente aparece una ventana emergente solicitando la previsión objetivo a evaluar, la cual es elegida a criterio del analista y una vez seleccionada se da clic en el botón siguiente (ver figura N° 35).
- Luego en la subsiguiente ventana emergente se muestran dos columnas, en la primera (izquierda), se encuentran las distintas variables de decisión disponibles y en la segunda, la variable escogida, a tal efecto se selecciona una de ellas y se procede a utilizar el botón >> para trasladar dicha variable a la columna de la derecha, una vez realizado dicho paso se da clic en siguiente (ver figura N° 36).
- En la última ventana emergente aparecen las configuraciones de ejecución, mostrando el número de pruebas, simulaciones y presentación de los resultados (ver figura N° 37), luego de realizar los ajustes previamente mencionados se procede a ejecutar la herramienta la cual es generada por Crystal Ball en un nuevo libro de Microsoft Excel (ver cuadro N° 51).

Figura N° 34: Selección de opción Tabla de decisión



Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

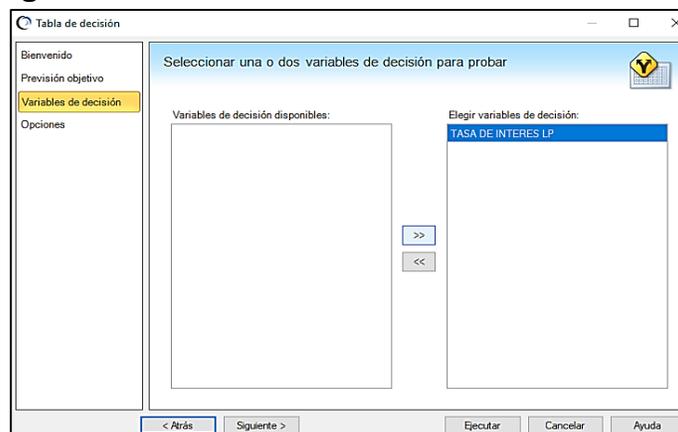
Figura N° 35: Selección de previsión objetivo



Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

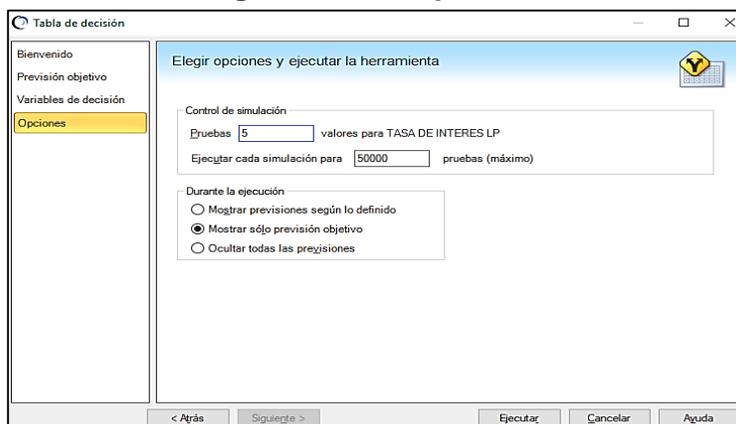
Nota: A manera de ejemplo se selecciona como pronóstico la Utilidad Neta Proforma.

Figura N° 36: Selección de Variable de decisión



Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Figura N° 37: Opciones



Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Cuadro N° 51: Resultados de Tabla de Decisión

| Gráfico de tendencia | TASA DE INTERES LP (6.50%) | TASA DE INTERES LP (7.50%) | TASA DE INTERES LP (8.50%) | TASA DE INTERES LP (9.50%) | TASA DE INTERES LP (10.50%) |
|--------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Gráfico de superposición | | | | | |
| Gráfico de previsión | | | | | |
| | \$33,989.50 | \$32,993.09 | \$31,981.41 | \$30,989.55 | \$29,982.59 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

INTERPRETACIÓN: Se puede observar que a medida que la tasa de interés del préstamo a largo plazo aumenta, la Utilidad Neta Proforma para el año 2019 irá en disminución debido que habrá una deducción mayor de gastos financieros (intereses).

e) GRÁFICO DE TENDENCIAS

PASOS A SEGUIR PARA VISUALIZARLO:

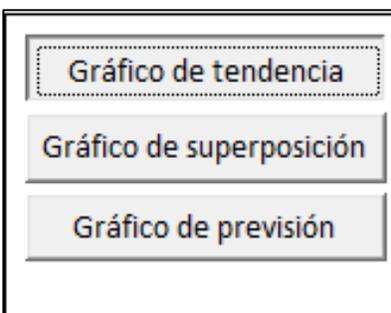
- Se procede a sombrear la fila que contiene las utilidades evaluadas a distintas tasas de interés del apartado anterior (ver cuadro N° 52).
- Luego se selecciona la opción “Gráfico de Tendencia”, ubicada en la parte izquierda de la tabla de decisión (ver figura N° 38).
- Posteriormente aparece una ventana emergente con el gráfico solicitado (ver figura N° 39).

Cuadro N° 52: Selección de las variables a utilizar

| | P (6.50%) | P (7.50%) | P (8.50%) | P (9.50%) | P (10.50%) |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | \$33,989.50 | \$32,993.09 | \$31,981.41 | \$30,989.55 | \$29,982.59 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

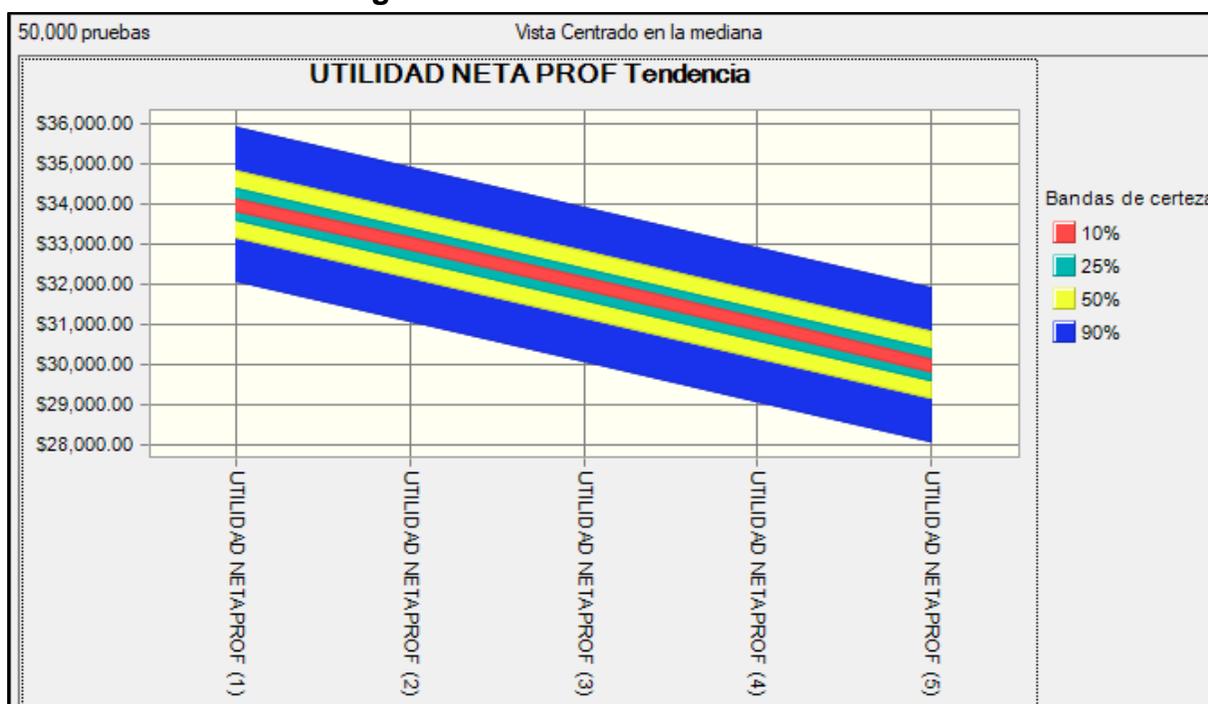
Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Figura N° 38: Selección de gráfico



Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Figura N° 39: Gráfico de Tendencias



Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

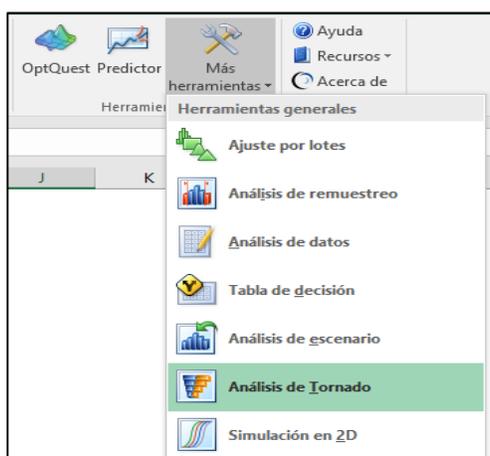
INTERPRETACIÓN: La gráfica muestra la tendencia y el respectivo nivel de certeza de la utilidad neta proyectada evaluada a distintas tasas de interés. A manera de ejemplo, se analizará la tasa del 6.50% de interés en una banda específica (Ver figura N° 39, UTILIDAD NETA PROF (1)). Para este caso, la banda de color azul significa que CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V. poseerá una probabilidad del 90% de que la Utilidad Neta Proforma (1) se encuentre en un intervalo de \$32,000.00 y \$35,900.00 aproximadamente. Como puede verse en esta misma gráfica a medida que las bandas son más angostas, el rango también es menor y en consecuencia la probabilidad de que la utilidad aludida caiga en ese intervalo es menor.

f) GRÁFICO DE TORNADO Y DE SPIDER

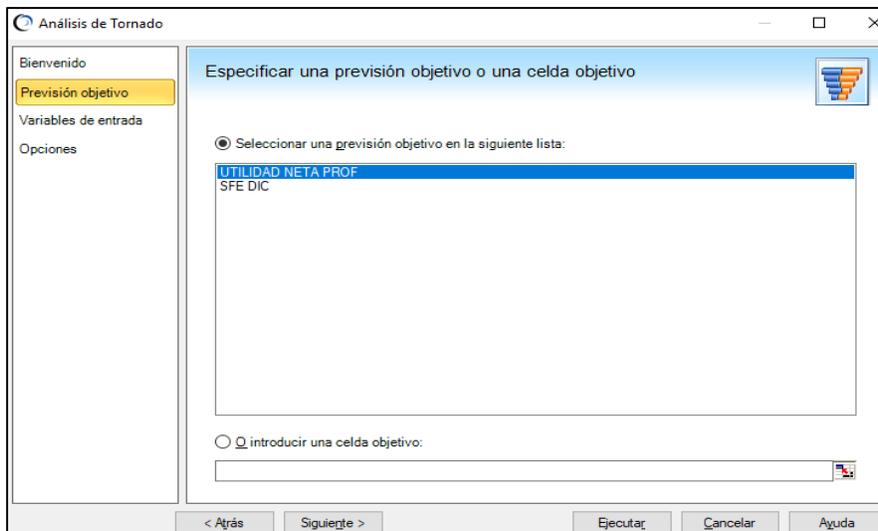
PASOS A SEGUIR PARA VISUALIZAR LOS GRÁFICOS:

- Antes de proceder a ejecutarlos es necesario restablecer los valores de la simulación original si es necesario, seleccionando la opción con el mismo nombre (ver figura N° 25).
- A continuación, se selecciona en Microsoft Excel la pestaña Crystal Ball y se escoge la opción “Más Herramientas” y luego se elige análisis de tornado en la lista desplegable (ver figura N° 40).
- Posteriormente aparece una ventana emergente solicitando la previsión objetivo a evaluar, la cual es elegida a criterio del analista y una vez seleccionada se da clic en el botón siguiente (ver figura N° 41).
- Luego en la subsiguiente ventana emergente se muestran dos secciones, en la primera (izquierda), se encuentran las distintas variables de entrada a ser tomadas en consideración dentro del presente análisis, las cuales son incorporadas mediante la opción “Agregar suposiciones” ubicada en la segunda sección junto con otras opciones de configuración, posteriormente una vez realizado dicho paso se da clic en siguiente (ver figura N° 42).
- En la última ventana emergente aparecen las configuraciones de ejecución, mostrando el método, ubicación de resultados, rangos y número de pruebas, entre otras (ver figura N° 43), luego de realizar los ajustes previamente mencionados se procede a ejecutar la herramienta e inmediatamente Crystal Ball generará los gráficos solicitados (ver figura N° 44 y 45; y cuadro No. 53 y 54).

Figura N° 40: Selección de opción Análisis de Tornado

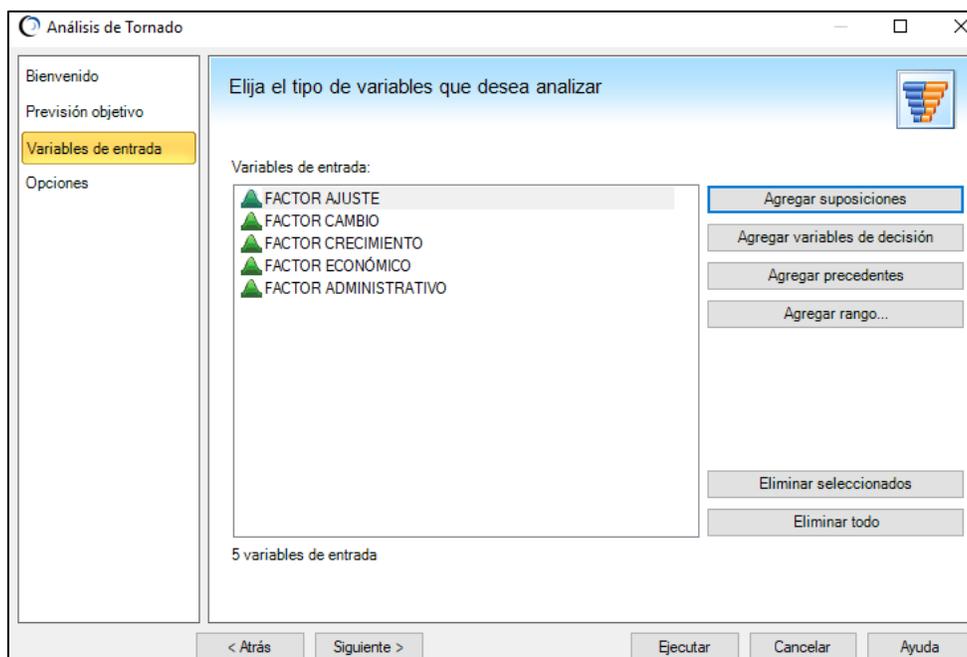


Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Figura N° 41: Selección de previsión objetivo

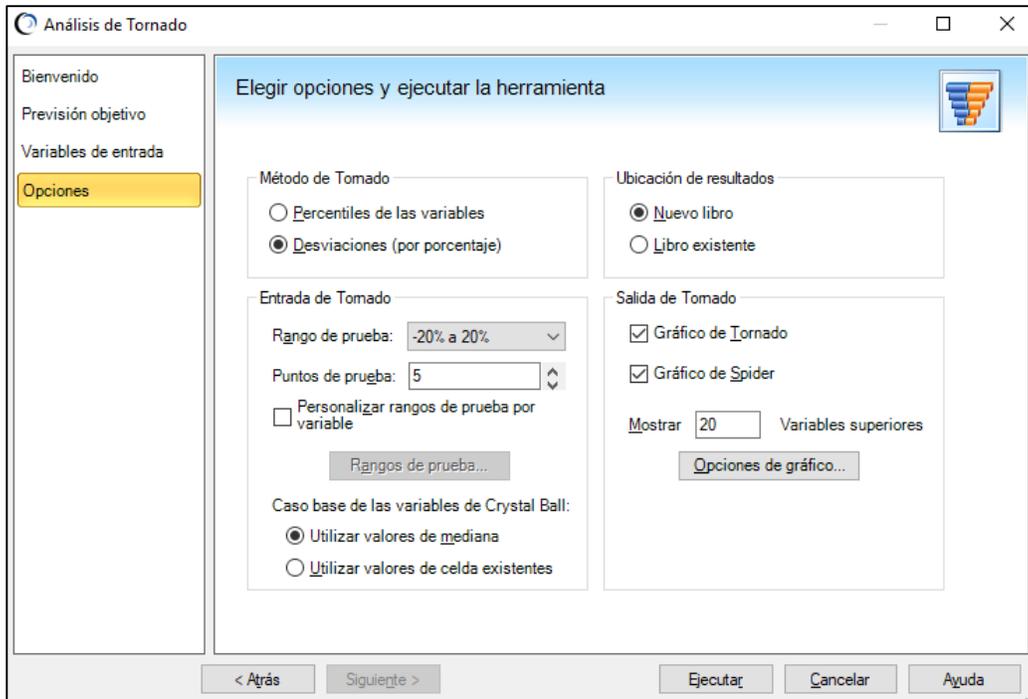
Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Nota: A manera de ejemplo se seleccionará como pronóstico la Utilidad Neta Proforma.

Figura N° 42: Selección de suposiciones

Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

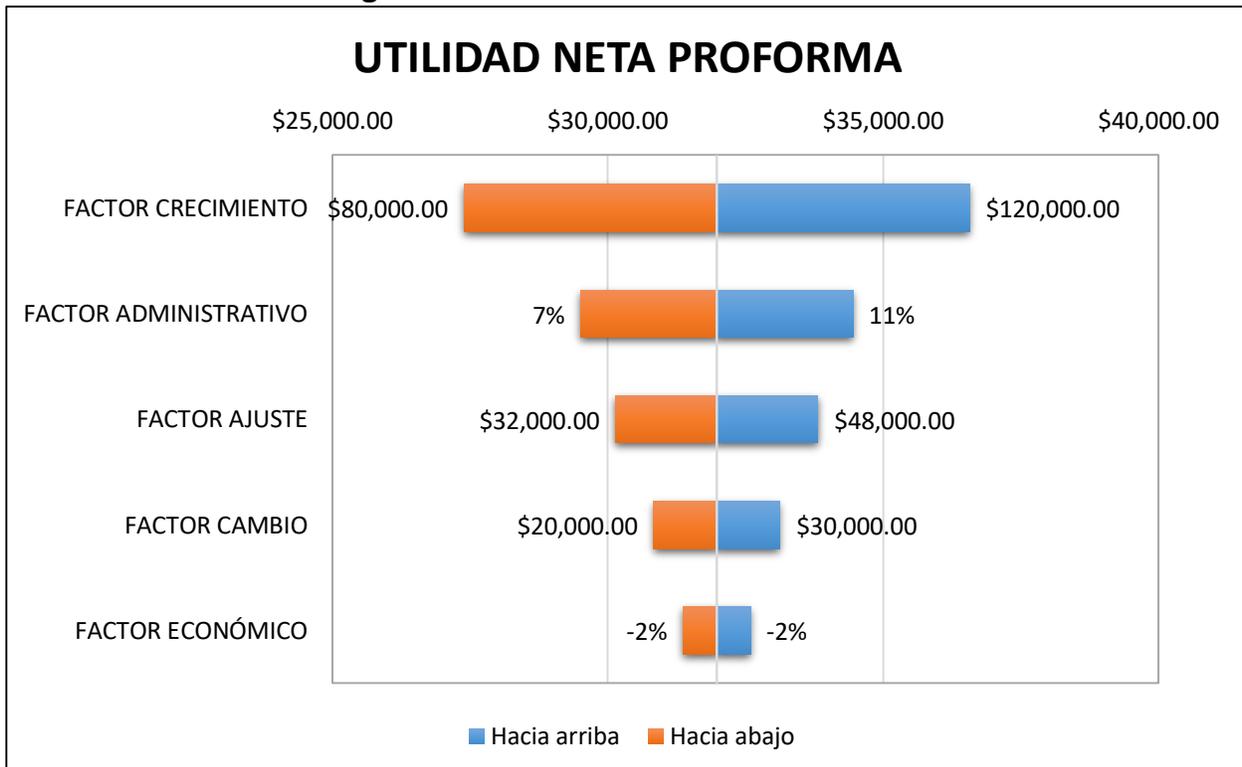
Figura N° 43: Opciones



Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Nota: Se consideró para el presente estudio lo siguiente: el método a utilizar será desviaciones (por porcentajes); para el rango de prueba se elegirá variaciones del 20% de aumento y disminución. Por último, en la sección “salida de Tornado” se seleccionan tanto la casilla de Gráfico de Tornado como la de Gráfico de Spider, a fin de generar un reporte para cada uno, los cuales se presentarán en un libro nuevo de Microsoft Excel automáticamente.

Figura N° 44: Gráfico de Tornado Chart



Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

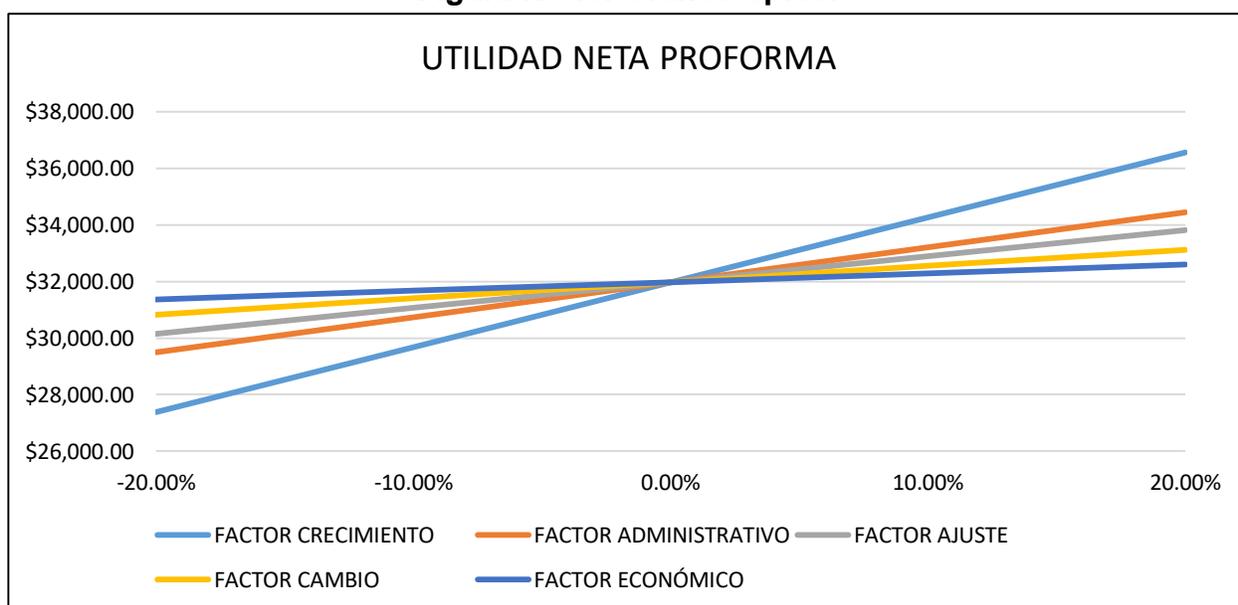
Cuadro N° 53: Resumen de resultados

| UTILIDAD NETA PROFORMA | | | | | Entrada | | |
|------------------------|-------------|--------------|------------|--------------------------|-------------|--------------|--------------|
| Variable de entrada | Hacia abajo | Hacia arriba | Rango | Explicación de variación | Hacia abajo | Hacia arriba | Caso base |
| FACTOR CRECIMIENTO | \$27,390.49 | \$36,572.33 | \$9,181.84 | 65.33% | \$80,000.00 | \$120,000.00 | \$100,000.00 |
| FACTOR ADMINISTRATIVO | \$29,507.36 | \$34,455.47 | \$4,948.11 | 84.30% | 7% | 11% | 9% |
| FACTOR AJUSTE | \$30,145.04 | \$33,817.78 | \$3,672.73 | 94.76% | \$32,000.00 | \$48,000.00 | \$40,000.00 |
| FACTOR CAMBIO | \$30,833.68 | \$33,129.14 | \$2,295.46 | 98.84% | \$20,000.00 | \$30,000.00 | \$25,000.00 |
| FACTOR ECONÓMICO | \$31,369.91 | \$32,592.91 | \$1,223.00 | 100.00% | -2% | -2% | -2% |

Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

A manera de ejemplo, se interpretará la variación del supuesto factor crecimiento, ya que es el que posee mayor incidencia en la Utilidad Neta Proforma (ver cuadro N° 53).

INTERPRETACIÓN: La relación que existe entre el supuesto factor crecimiento y la Utilidad Neta Proforma es directamente proporcional. Se tiene un caso base de \$100,000.00, si este aumenta a \$120,000.00 la Utilidad Neta proyectada para el 2019 ascenderá a \$36,572.33, caso contrario, si disminuye a \$80,000.00 la Utilidad Neta Proforma descenderá a \$27,390.49. De esta forma se procede con los demás supuestos ahí representados. La misma conclusión puede obtenerse de la gráfica (ver figura N° 44) donde este supuesto tiene una longitud mayor que el resto. No olvidar que el Gráfico de Tornado dice cuáles serán los efectos en este caso de la utilidad neta proforma consecuencia de un aumento o disminución del valor de un supuesto bajo el entendido que los demás involucrados permanecen constantes. Bajo este punto de vista se identifica cual tiene más impacto sobre el pronóstico en estudio y del cual tiene que estar pendiente en mayor medida la empresa.

Figura N° 45: Gráfico Spider

Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Cuadro N° 54: Resumen de resultados

| UTILIDAD NETA PROFORMA | | | | | | |
|-------------------------------|--------------------|----------------|----------------|--------------|---------------|---------------|
| Variable de entrada | Elasticidad | -20.00% | -10.00% | 0.00% | 10.00% | 20.00% |
| FACTOR CRECIMIENTO | 0.72 | \$27,390.49 | \$29,685.95 | \$31,981.41 | \$34,276.87 | \$36,572.33 |
| FACTOR ADMINISTRATIVO | 0.39 | \$29,507.36 | \$30,744.38 | \$31,981.41 | \$33,218.44 | \$34,455.47 |
| FACTOR AJUSTE | 0.29 | \$30,145.04 | \$31,063.23 | \$31,981.41 | \$32,899.60 | \$33,817.78 |
| FACTOR CAMBIO | 0.18 | \$30,833.68 | \$31,407.55 | \$31,981.41 | \$32,555.28 | \$33,129.14 |
| FACTOR ECONÓMICO | 0.10 | \$31,369.91 | \$31,675.66 | \$31,981.41 | \$32,287.16 | \$32,592.91 |

Fuente: Seleccionado de Microsoft Excel – Crystal Ball

Se analizará como ejemplo, el efecto en la utilidad neta proforma debido a una modificación en el supuesto factor crecimiento, ya que es la recta que presenta mayor grado de inclinación (riesgo).

INTERPRETACIÓN: Para el presente caso la Utilidad Neta Proforma base siempre es \$31,981.41, al disminuir el factor crecimiento en un 20% la variable previsión descendería a un valor de \$27,390.49, caso contrario si el factor aludido aumenta un 20% la Utilidad Neta proyectada para el 2019 ascendería a \$36,572.33. Esto se debe a que la relación entre las variables es directamente proporcional. De forma agregada, los mismos criterios que se tomaron para interpretar el Gráfico de Tornado deben considerarse para el Gráfico Spider, con la excepción de que aquí no hay barras sino líneas rectas siendo las más inclinadas las de mayor riesgo ya sean directa (inclinadas de forma ascendente) o inversamente (inclinadas de forma descendente) proporcional.

H. EVALUACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO Y SUS RESPECTIVOS RESULTADOS PARA EL AÑO 2019 DE CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

De forma adicional y con el propósito de analizar la calidad de la proyección se aplicarán herramientas de ponderación financiera, las cuales se detallan en el anexo N° 7.

I. PLAN DE CAPACITACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

El presente programa permitirá a las gerencias general y de áreas, jefaturas intermedias, asistente administrativo y contador de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V. adquirir conocimientos sobre el análisis financiero multiescenario, específicamente en temáticas como la simulación financiera mediante el paquete informático Crystal Ball, además sobre presupuestos, control presupuestario y financiero, y administración en general, para que sirva de fundamento en el uso eficiente de los recursos que la compañía dispone. El gerente general será el responsable de garantizar la ejecución del proceso.

2. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

a) GENERAL

- Proporcionar a las gerencias general y de áreas, jefaturas intermedias, asistente administrativo y contador de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V., los conocimientos necesarios a fin de facilitarles la aplicación del análisis financiero multiescenario mediante un sistema presupuestario.

b) ESPECÍFICOS

- Brindar un marco teórico sobre administración general que sirva como guía de acción para el desempeño de las actividades de dirección que toda institución debe hacer.
- Instruir sobre la aplicación del programa computacional Crystal Ball como requisito trascendental en la realización de la simulación financiera a efectuar.
- Detallar los distintos presupuestos que se utilizan en toda empresa comercial y sus correspondientes metodologías de diseño para que sirvan de base en la planificación operativa que la compañía tomada como caso ilustrativo pretende realizar.
- Establecer lineamientos de control presupuestario y financiero para que facilite la identificación de las diferencias entre lo planificado y los resultados reales a fin de emitir medidas que tiendan a corregir la problemática encontrada.

3. RECURSOS

a) HUMANOS

Se impartirá la capacitación a un total de siete personas las cuales son el gerente general, de finanzas, de mercadeo y de recursos humanos, jefe de bodega, asistente administrativo y contador. Se expondrá las siguientes temáticas: administración general, simulación financiera mediante el paquete informático Crystal Ball, presupuestos, control presupuestario y financiero a fin de que los participantes adquieran los conocimientos necesarios para lograr tanto los objetivos que la institución establece como obtener las estimaciones monetarias que planifican. Dicho evento será impartido por el grupo de investigación.

b) MATERIALES

Para el desarrollo de dicha actividad se requerirá de los siguientes bienes materiales:

- i. **UNA SALA DE REUNIONES:** Se realizará en las instalaciones de la institución, ubicada en la 2° Avenida Norte 1627, contiguo al Colegio Liceo Cristiano Reverendo Juan Bueno, colonia La Rábida, municipio de San Salvador.
- ii. **MOBILIARIO Y PAPELERÍA:** Se requerirá de sillas, mesas, laptop, proyector, pizarra, marcadores y borrador de pizarra; lo anterior será proporcionado por la entidad, que a su vez entregará a los asistentes una copia de los temas a impartir, un bolígrafo y una libreta donde efectuar anotaciones respecto a la capacitación.
- iii. **REFRIGERIO:** Se entregará a los asistentes durante el receso.

c) FINANCIEROS

Será desarrollada ad honorem por los miembros del grupo de investigación, por lo cual CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V., únicamente incurrirá en los gastos materiales detallados en el apartado anterior.

4. PERÍODO DE DURACIÓN

Se estima que la capacitación será hara durante cuatro sábados, con horario de 01:00 p.m. a 05:00 p.m., las fechas en las que se llevarán a cabo serán establecidas por el gerente general de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

5. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA A IMPARTIR

a) ADMINISTRACIÓN GENERAL:

Estará orientado a brindar un conjunto de conocimientos teóricos-prácticos, como la importancia de contar con una filosofía empresarial definida, donde se incorpore la

formulación de objetivos, políticas y estrategias financieras y de forma adicional, instruir acerca de las fuentes de financiamiento externo a fin poder seleccionar la de más bajo costo y menor riesgo.

b) SIMULACIÓN FINANCIERA MEDIANTE EL PROGRAMA COMPUTACIONAL CRYSTAL BALL:

En esta sección se impartirán tópicos referidos al análisis financiero multiescenario mediante la aplicación de la herramienta informática Crystal Ball: como se cargan supuestos, pronósticos, variables de decisión, la manera de ejecutar las respectivas gráficas con su correspondiente interpretación.

c) PRESUPUESTOS:

Se explicará los diferentes tipos de presupuestos que deben ser considerados en toda empresa comercial y la metodología en que estas estimaciones deben ser elaboradas a fin de facilitar el logro de las cifras planificadas.

d) CONTROL PRESUPUESTARIO Y FINANCIERO:

En este apartado se expondrán las diferentes herramientas que permiten realizar la comparación de las cifras proyectadas con las reales, con el propósito de corregir las desviaciones de manera oportuna y de forma agregada, incluirá tópicos como el análisis financiero comparativo mediante el método de razones simples.

6. SECCIONES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

a) PONENCIA N° 1

i. CONTENIDO

Cuadro N° 55: Contenido a impartir en la ponencia N° 1

| Tema: Administración General | |
|-------------------------------------|---|
| Objetivo | Otorgar un marco teórico sobre administración general a fin de orientar el accionar del recurso humano en el quehacer de la compañía. |
| Día | Primer Sábado |
| Hora | 1:00 p.m. a 5:00 p.m. |

| | |
|-------------------|--|
| Subtemas | a) Filosofía empresarial <ul style="list-style-type: none"> i. Misión ii. Visión iii. Valores Organizacionales b) Objetivos financieros c) Políticas financieras d) Estrategias financieras e) Fuentes de financiamiento externo |
| Dirigido a | Gerente General, de Finanzas, de Mercadeo, de Recursos Humanos, Asistente Administrativo, Jefe de Bodega y Contador. |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

ii. PROGRAMACIÓN

Cuadro N° 56: Programación de la ponencia N° 1

| Hora | Contenido | Metodología | Responsable | Recursos |
|------------------|---|---------------|-----------------------------|--|
| 1:00 a 1:10 p.m. | Presentación | Participativa | Gerente General | ----- |
| 1:11 a 1:20 p.m. | Introducción | Expositiva | Facilitador | ----- |
| 1:21 a 1:30 p.m. | Importancia de la Filosofía Empresarial | Expositiva | Facilitador | Proyector, laptop, pizarra, marcadores, lapiceros, libretas y material impreso |
| 1:31 a 1:45 p.m. | Misión | Expositiva | Facilitador | Proyector, laptop, pizarra, marcadores, lapiceros, libretas y material impreso |
| 1:45 a 2:00 p.m. | Visión | Expositiva | Facilitador | Proyector, laptop, pizarra, marcadores, lapiceros, libretas y material impreso |
| 2:01 a 2:15 p.m. | Valores Organizacionales | Expositiva | Facilitador | Proyector, laptop, pizarra, marcadores, lapiceros, libretas y material impreso |
| 2:16 a 2:25 p.m. | Preguntas y respuestas | Expositiva | Facilitador y participantes | ----- |
| 2:26 a 3:05 p.m. | Receso y refrigerio | ----- | ----- | ----- |

| | | | | |
|------------------|------------------------------------|------------|-------------------------------|--|
| 3:06 a 3:20 p.m. | Objetivos Financieros | Expositiva | Facilitador | Proyector, laptop, pizarra, marcadores, lapiceros, libretas y material impreso |
| 3:21 a 3:36 p.m. | Políticas Financieras | Expositiva | Facilitador | Proyector, laptop, pizarra, marcadores, lapiceros, libretas y material impreso |
| 3:36 a 3:45 p.m. | Preguntas y respuestas | Expositiva | Facilitador y participantes | ----- |
| 3:46 a 4:05 p.m. | Receso | ----- | ----- | ----- |
| 4:06 a 4:20 p.m. | Estrategias Financieras | Expositiva | Facilitador | Proyector, laptop, pizarra, marcadores, lapiceros, libretas y material impreso |
| 4:21 a 4:35 p.m. | Fuentes de Financiamiento Externo | Expositiva | Facilitador | Proyector, laptop, pizarra, marcadores, lapiceros, libretas y material impreso |
| 4:36 a 4:45 p.m. | Preguntas y respuestas | Expositiva | Facilitador y participantes | ----- |
| 4:46 a 5:00 p.m. | Palabras finales de agradecimiento | Expositiva | Facilitador y Gerente General | ----- |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

iii. COSTOS

Cuadro N° 57: Presupuesto de la ponencia N° 1

| Material | Cantidad | Precio unitario(\$) | Total |
|---------------------|----------|---------------------|----------------|
| Plumón de pizarra | 5 | \$1.05 | \$5.25 |
| Borrador de pizarra | 1 | \$1.10 | \$1.10 |
| Caja de lapiceros | 2 | \$2.00 | \$4.00 |
| Libreta de apuntes | 7 | \$1.00 | \$7.00 |
| Material impreso | 7 | \$1.50 | \$10.50 |
| Refrigerio | 10 | \$3.00 | \$30.00 |
| Botellas de agua | 10 | \$0.50 | \$5.00 |
| TOTAL | | | \$62.85 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Nota: Los gastos para la compra del plumón de pizarra, borrador de pizarra, caja de lapiceros y libreta de apuntes se realizarán una sola vez durante el proceso de capacitación; de forma adicional, el material impreso será entregado al inicio de cada una de las ponencias; además, el número de refrigerio y botellas de agua aumenta a tres personas más ya que incluye a los integrantes del grupo de indagación. No se incurrirá en honorarios ya que las ponencias serán facilitadas por los miembros del grupo de investigación.

b) PONENCIA N° 2

i. CONTENIDO

Cuadro N° 58: Contenido a impartir en la ponencia N° 2

| Tema: Simulación Financiera mediante el programa computacional Crystal Ball | |
|---|--|
| Objetivo | Enseñar a los participantes aspectos básicos sobre la aplicación y manejo de la simulación financiera mediante Crystal Ball a fin de analizar las variables que inciden positiva como negativamente las cifras planificadas. |
| Día | Segundo Sábado |
| Hora | 1:00 p.m. a 5:00 p.m. |
| Subtemas | a) Generalidades del Análisis Financiero Multiescenario b) Generalidades de la Simulación Financiera c) Generalidades de Crystal Ball <ul style="list-style-type: none"> i. Elementos ii. Herramientas |
| Dirigido a | Gerente General, de Finanzas, de Mercadeo, de Recursos Humanos, Asistente Administrativo, Jefe de Bodega y Contador. |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

ii. PROGRAMACIÓN

Cuadro N° 59: Programación de la ponencia N° 2

| Hora | Contenido | Metodología | Responsable | Recursos |
|------------------|--|---------------|-----------------------------|--|
| 1:00 a 1:10 p.m. | Presentación | Participativa | Gerente General | ----- |
| 1:11 a 1:20 p.m. | Introducción | Expositiva | Facilitador | ----- |
| 1:21 a 1:35 p.m. | Generalidades del Análisis Financiero Multiescenario | Expositiva | Facilitador | Proyector, laptop, pizarra, marcadores, lapiceros, libretas y material impreso |
| 1:36 a 1:50 p.m. | Generalidades de la Simulación Financiera | Expositiva | Facilitador | Proyector, laptop, pizarra, marcadores, lapiceros, libretas y material impreso |
| 1:51 a 2:00 p.m. | Preguntas y respuestas | Expositiva | Facilitador y participantes | ----- |
| 2:01 a 2:40 p.m. | Receso y refrigerio | ----- | ----- | ----- |
| 2:41 a 3:10 p.m. | Generalidades de Crystal Ball | Expositiva | Facilitador | Proyector, laptop, pizarra, marcadores, lapiceros, libretas y material impreso |

| | | | | |
|------------------|------------------------------------|------------|-------------------------------|--|
| 3:11 a 3:50 p.m. | Elementos | Expositiva | Facilitador | Proyector, laptop, pizarra, marcadores, lapiceros, libretas y material impreso |
| 3:51 a 4:00 p.m. | Receso | ----- | ----- | ----- |
| 4:01 a 4:40 p.m. | Herramientas | Expositiva | Facilitador | Proyector, laptop, pizarra, marcadores, lapiceros, libretas y material impreso |
| 4:41 a 4:50 p.m. | Preguntas y respuestas | Expositiva | Facilitador y participantes | ----- |
| 4:51 a 5:00 p.m. | Palabras finales de agradecimiento | Expositiva | Facilitador y Gerente General | ----- |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

iii. COSTOS

Cuadro N° 60: Presupuesto de la ponencia N° 2

| Material | Cantidad | Precio unitario(\$) | Total |
|------------------|----------|---------------------|----------------|
| Material impreso | 7 | \$1.50 | \$10.50 |
| Refrigerio | 10 | \$3.00 | \$30.00 |
| Botellas de agua | 10 | \$0.50 | \$5.00 |
| TOTAL | | | \$45.50 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

c) PONENCIA N° 3

i. CONTENIDO

Cuadro N° 61: Contenido a impartir en la ponencia N° 3

| Tema: Presupuestos | |
|---------------------------|--|
| Objetivo | Instruir en la elaboración del sistema presupuestario a fin de realizar una proyección de las diferentes operaciones que ejecuta la compañía durante un periodo determinado. |
| Día | Tercer Sábado |
| Hora | 1:00 p.m. a 5:00 p.m. |

| | |
|-------------------|--|
| Subtemas | a) Presupuestos i. Generalidades ii. Tipos de presupuestos para una empresa comercial |
| Dirigido a | Gerente General, de Finanzas, de Mercadeo, de Recursos Humanos, Asistente Administrativo, Jefe de Bodega y Contador. |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

ii. PROGRAMACIÓN

Cuadro N° 62: Programación de la ponencia N° 3

| Hora | Contenido | Metodología | Responsable | Recursos |
|------------------|---|--------------------|-------------------------------|--|
| 1:00 a 1:10 p.m. | Presentación | Participativa | Gerente General | ----- |
| 1:11 a 1:20 p.m. | Introducción | Expositiva | Facilitador | ----- |
| 1:21 a 1:50 p.m. | Generalidades | Expositiva | Facilitador | Proyector, laptop, pizarra, marcadores, lapiceros, libretas y material impreso |
| 1:51 a 2:00 p.m. | Preguntas y respuestas | Expositiva | Facilitador y participantes | ----- |
| 2:01 a 2:40 p.m. | Receso y refrigerio | ----- | ----- | ----- |
| 2:41 a 3:40 p.m. | Tipos de presupuestos para una empresa comercial (parte I) | Expositiva | Facilitador | Proyector, laptop, pizarra, marcadores, lapiceros, libretas y material impreso |
| 3:41 a 4:05 p.m. | Receso | ----- | ----- | ----- |
| 4:06 a 4:40 p.m. | Tipos de presupuestos para una empresa comercial (parte II) | Expositiva | Facilitador | Proyector, laptop, pizarra, marcadores, lapiceros, libretas y material impreso |
| 4:41 a 4:50 p.m. | Preguntas y respuestas | Expositiva | Facilitador y participantes | ----- |
| 4:51 a 5:00 p.m. | Palabras finales de agradecimiento | Expositiva | Facilitador y Gerente General | ----- |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

iii. COSTOS

Cuadro N° 63: Presupuesto de la ponencia N° 3

| Material | Cantidad | Precio unitario(\$) | Total |
|------------------|----------|---------------------|----------------|
| Material impreso | 7 | \$1.50 | \$10.50 |
| Refrigerio | 10 | \$3.00 | \$30.00 |
| Botellas de agua | 10 | \$0.50 | \$5.00 |
| TOTAL | | | \$45.50 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

d) PONENCIA N° 4

i. CONTENIDO

Cuadro N° 64: Contenido a impartir en la ponencia N° 4

| Tema: Control Presupuestario y Financiero | |
|--|---|
| Objetivo | Establecer las bases para efectuar el control presupuestario y financiero a fin de identificar y corregir las desviaciones en las cifras monetarias planificadas. |
| Día | Cuarto Sábado |
| Hora | 1:00 p.m. a 5:00 p.m. |
| Subtemas | <p>a) Generalidades del Control presupuestario y financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Control presupuestario ii. Método de razones simples <ul style="list-style-type: none"> • Liquidez • Actividad • Endeudamiento • Rentabilidad iii. Análisis de cuentas por cobrar iv. Análisis de cuentas por pagar |
| Dirigido a | Gerente General, de Finanzas, de Mercadeo, de Recursos Humanos, Asistente Administrativo, Jefe de Bodega y Contador. |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

ii. PROGRAMACIÓN

Cuadro N° 65: Programación de la ponencia N° 4

| Hora | Contenido | Metodología | Responsable | Recursos |
|------------------|-------------------------------------|---------------|-------------------------------|--|
| 1:00 a 1:10 p.m. | Presentación | Participativa | Gerente General | ----- |
| 1:11 a 1:20 p.m. | Introducción | Expositiva | Facilitador | ----- |
| 1:21 a 2:00 p.m. | Control presupuestario y financiero | Expositiva | Facilitador | Proyector, laptop, pizarra, marcadores, lapiceros, libretas y material impreso |
| 2:01 a 2:10 p.m. | Preguntas y respuestas | Expositiva | Facilitador y participantes | ----- |
| 2:11 a 2:50 p.m. | Receso y refrigerio | ----- | ----- | ----- |
| 2:51 a 3:40 p.m. | Método de Razones Simples | Expositiva | Facilitador | Proyector, laptop, pizarra, marcadores, lapiceros, libretas y material impreso |
| 3:41 a 3:50 p.m. | Preguntas y respuestas | Expositiva | Facilitador y participantes | ----- |
| 3:51 a 4:10 p.m. | Receso | ----- | ----- | ----- |
| 4:11 a 4:25 p.m. | Análisis de cuentas por cobrar | Expositiva | Facilitador | Proyector, laptop, pizarra, marcadores, lapiceros, libretas y material impreso |
| 4:26 a 4:40 p.m. | Análisis de cuentas por pagar | Expositiva | Facilitador | Proyector, laptop, pizarra, marcadores, lapiceros, libretas y material impreso |
| 4:41 a 4:50 p.m. | Preguntas y respuestas | Expositiva | Facilitador y participantes | ----- |
| 4:51 a 5:00 p.m. | Palabras finales de agradecimiento | Expositiva | Facilitador y Gerente General | ----- |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

iii. COSTOS

Cuadro N° 66: Presupuesto de la ponencia N° 4

| Material | Cantidad | Precio unitario(\$) | Total |
|------------------|----------|---------------------|----------------|
| Material impreso | 7 | \$1.50 | \$10.50 |
| Refrigerio | 10 | \$3.00 | \$30.00 |
| Botellas de agua | 10 | \$0.50 | \$5.00 |
| TOTAL | | | \$45.50 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

7. PRESUPUESTO CONSOLIDADO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Cuadro N° 67: Presupuesto consolidado del plan de capacitación

| PONENCIA | TOTAL |
|---|-----------------|
| Administración General | \$62.85 |
| Simulación Financiera mediante el software computacional Crystal Ball | \$45.50 |
| Presupuestos | \$45.50 |
| Control Presupuestario | \$45.50 |
| TOTAL | \$199.35 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Nota: Los \$199.35 representa el total en concepto de “capacitación” del Presupuesto de Gastos de Administración del presente capítulo (ver cuadro N° 37).

J. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

En esta sección se presentan las diferentes actividades a desarrollar y que servirán como fundamento para la realización del análisis financiero multiescenario propuesto a la pequeña empresa CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V. a fin de contribuir al uso eficiente de los recursos, en consecuencia, se detallan los requerimientos necesarios para poner en marcha dicho plan y así mismo un cronograma que muestra el periodo de ejecución de las principales acciones a efectuar.

2. OBJETIVOS

a) GENERAL

- Proporcionar a la empresa CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V. un plan que permita la aplicación del análisis financiero multiescenario para que contribuya al uso eficiente de los recursos.

b) ESPECÍFICOS

- Establecer los distintos recursos materiales, humanos, técnicos y financieros que serán requeridos para la implementación del análisis financiero multiescenario propuesto.

- Determinar las etapas de dicho plan a desarrollar con previa autorización del gerente general.
- Diseñar un cronograma que detalle las principales actividades y el tiempo estimado para la correspondiente realización de cada una de ellas.

3. RECURSOS

a) HUMANOS

Con el objetivo de poner en marcha el modelo sugerido se requiere de la participación de todo el recurso humano tanto el nuevo a contratar como el actual (ver anexo N° 4 y N° 5) y que además los aludidos en el plan de capacitación anterior adquieran los conocimientos necesarios sobre el análisis financiero multiescenario.

b) TÉCNICOS Y FINANCIEROS

Para la aplicación del presente plan se requiere que se cuente con los requerimientos básicos para poner en marcha la simulación financiera, por lo que se realizará la adquisición de la licencia de uso del programa computacional Crystal Ball (ver cuadro N° 33), asimismo, se efectuará una erogación en concepto de equipo informático y la compra de mobiliario y equipo de oficina (ver cuadro N° 33 y 36). De forma agregada, habrá que incurrir en gastos de papelería y útiles, refrigerios, entre otros, que se detallan en el presupuesto consolidado del plan de capacitación (ver cuadro N° 89), todo lo anterior deberá ser aprobado y proporcionado por la institución en estudio.

4. ETAPAS DE LA IMPLEMENTACIÓN

- a) Presentación:** Se expondrá y entregará al Gerente General de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V. el documento que contenga la propuesta del análisis financiero multiescenario. Este ejecutivo tomará la decisión si convoca a todo el resto de involucrados para que participen de esta jornada.
- b) Revisión y estudio:** El Gerente General examinará y evaluará la propuesta con el propósito de realizar las respectivas observaciones.
- c) Aprobación y autorización:** La aceptación y validación de la propuesta se llevará a cabo por parte del Gerente General, una vez superadas las observaciones previas.

- d) Capacitación:** Luego de obtener la autorización se procederá a impartir una jornada especial donde se instruirá sobre la temática del presente estudio a los gerentes de áreas, jefaturas intermedias, asistente administrativo y contador de la compañía. El detalle respectivo se presenta en la sección de plan de capacitación del presente capítulo.
- e) Ejecución:** En esta fase se pondrá en marcha la propuesta aplicando las herramientas financieras aprendidas y bajo la supervisión del gerente general.
- f) Evaluación y seguimiento:** Se verificará que los resultados obtenidos cumplan con los parámetros previamente establecidos, caso contrario, se deberán tomar las respectivas medidas correctivas que permitan superar las deficiencias encontradas, con el propósito de lograr los objetivos previamente definidos.

5. CRONOGRAMA

A continuación, se muestra el detalle de las actividades para el desarrollo de la propuesta para el año 2020.

Cuadro N° 68: Cronograma de actividades

| N° | ACTIVIDAD | MESES | | | | | | | | | | | |
|----|---------------------------|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEP | OCT | NOV | DIC |
| 1 | Presentación | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Revisión y estudio | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Aprobación y autorización | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Capacitación | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Ejecución | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Evaluación y seguimiento | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

6. PRESUPUESTO CONSOLIDADO (PROPUESTA)**Cuadro N° 69: Presupuesto consolidado de la propuesta**

| DETALLE | TOTAL |
|--|---------------------|
| NUEVO PERSONAL (Sueldos más prestaciones laborales legales de 11 personas, ver anexo N°4, cuadro N° 1, 2, 3, 4) | \$ 61,429.03 |
| INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO + INTANGIBLE (ver cuadro N° 33 y 36) | \$ 3,693.31 |
| CAPACITACIÓN (ver sección de plan de capacitación, cuadro N° 89) | \$ 199.35 |
| TOTAL | \$ 65,321.69 |

K. BIBLIOGRAFÍA

1. LIBROS

- a) Asociación Equipo Maíz. La Composición Social en El Salvador: Las Capas Medias. 1ra Edición. Librería Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (2010).
- b) Burbano Ruiz, Jorge E. Presupuestos, Enfoque de gestión, planeación y control de recursos, 3ª Edición.
- c) Chiavenato, Idalberto, (2011), Administración de Recursos Humanos, 9ª. Edición, McGraw-Hill Interamericana.
- d) Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, 1º Edición, Editorial Mc Graw Hill, México (1993).
- e) Del Rio González, Cristóbal. El Presupuesto. Décima edición, México (2009).
- f) Fagilde, Carlos A. Manual de Presupuesto Empresarial, Programa de Ciencias Sociales, VPDS-BARINAS (2009).
- g) Fleitman, Jack. Negocios Exitosos, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México (2000).
- h) Gentry, Bárbara y otros. Guía de inicio de Crystal Ball, Decisioneering Inc., Estados Unidos, versión 7.2. (2006).
- i) Gitman, Lawrence J. & Zutter, Chad. Principios de Administración Financiera. Editorial Pearson Educación, 12ª Edición. México (2012).
- j) Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación, 4º Edición, McGraw Hill/Interamericana, México (2006).
- k) Koontz, Harold & Weihrich, Heinz. Administración Una Perspectiva Global, 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana, México (2004).
- l) Perdomo Moreno, Abraham. Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Editorial Litografía Mier y Concha, S.A. de C.V., México (2007).
- m) Robles Román, Carlos Luis. Fundamentos de Administración Financiera. 1ª Edición, Editorial: Red Tercer Milenio S.C. (2012).
- n) Rojas Soriano, Raúl. El proceso de la Investigación Científica, 4ª Edición, Editorial Trillas, S.A. de C.V., México (2006).
- o) Rojas, Jaimes, y Valencia. Revista Espacios: Efectividad, eficacia y eficiencia en equipo de trabajo, Volumen 39 (2018).
- p) Thierauf, R. J. y Grosse, R. Toma de decisiones por medio de investigación de operaciones, Capítulo 15, México (1999).
- q) Wiley John & Sons. Financial Modeling with Crystal Ball and Excel, Ed. Hoboken, New Jersey (2007).

2. TRABAJOS DE GRADUACIÓN

- a) León, Diana y Otros. Manual Crystal Ball, Bogotá D.C. Colombia, Universidad Nacional de Colombia (2004).

3. LEYES

- a) Constitución de la República de El Salvador. Decreto Constituyente N° 38, aprobado el 15 de diciembre de 1983, publicado en el Diario Oficial N° 234, Tomo N° 281 del 16 de diciembre de 1983.
- b) Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa. Decreto Legislativo N° 667, aprobado el 25 de abril de 2014, publicado en el Diario Oficial N° 90, Tomo N° 403, del 20 de mayo de 2014.
- c) Ley de Identificación de Seriales de Vehículos. Decreto Legislativo N° 41, aprobado el 28 de junio de 2012, publicado en el Diario Oficial N° 137, Tomo N° 396, del 24 de julio de 2012.
- d) Ley de Impuestos a la Actividad Económica del Municipio de San Salvador. Decreto Legislativo N° 274, aprobado el 31 de enero de 1986, publicado en el Diario Oficial N° 23, Tomo N° 290, del 5 de febrero de 1986.
- e) Ley de Lavado de Dinero y Activos. Decreto Legislativo N° 498, aprobado el 02 de diciembre de 1998, publicado en el Diario Oficial N° 240, Tomo N° 341, del 23 de diciembre de 1998.
- f) Ley de Protección al Consumidor. Decreto Legislativo N° 666, aprobado el 14 de marzo de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 58, Tomo N° 330 del 22 de marzo de 1996.
- g) Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto Legislativo N° 296, aprobado el 24 de julio de 1992, publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo N° 316, del 31 de julio de 1992.
- h) Ley del Impuesto sobre la Renta. Decreto Legislativo N° 134, aprobado el 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial N° 242, Tomo N° 313 del 21 de diciembre de 1991.
- i) Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social. Decreto legislativo N° 1263, aprobado el 3 de diciembre de 1953, publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161, del 11 de diciembre de 1953.
- j) Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. Decreto, legislativo N° 927, aprobado el 20 de diciembre de 1996 publicado en el diario oficial N° 243, tomo N° 333, del 23 de diciembre de 1996.
- k) Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo. Decreto Legislativo N° 254, aprobado el 21 de enero de 2010, publicado en el Diario Oficial N° 82, Tomo N° 387 de 5 de mayo de 2010.
- l) Ley Orgánica de la Dirección General de Aduanas. Decreto legislativo N° 903, aprobado el 14 de diciembre de 2005, publicado en el Diario Oficial N°14, Tomo 370, del 12 de enero de 2006.
- m) Ley Orgánica del Servicio Estadístico (Dirección General de Estadísticas y Censos – DIGESTYC). Decreto Legislativo N° 1784, aprobado el 21 de marzo de 1955, publicado en el Diario Oficial N° 69, Tomo N° 167 del 18 de abril de 1955.

4. CÓDIGOS

- a) Código de Comercio. Decreto legislativo N° 671, aprobado el 8 de mayo de 1970, publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228, del 31 de julio de 1970.
- b) Código de Trabajo. Decreto Legislativo N° 15, aprobado el 23 de julio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo N° 236, del 31 de julio de 1972.

5. REVISTAS

- a) Nava Rosillón, Marbelis Alejandra. Análisis Financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente, Revista Venezolana de Gerencia (2009).
- b) Revista española de financiación y contabilidad, Vol. XII, N.43, España (1984).

6. INTERNET

- a) Análisis de Escenarios Financieros. <https://prezi.com/ff3anmlixfdw/escenario-financieros/>.
- b) Análisis de Escenarios. <http://www.iberonline.com/VE/lecturas/vespciv02.html>.
- c) Análisis Financiero Dinámico. <http://www.mapfre.com/fundacion/html/revista-gerencia/n109/estudio-2.html>.
- d) Banco Central de Reserva de El Salvador. Boletín Económico, Ensayo: ¿Qué papel desempeña la Micro y Pequeña empresa en el crecimiento económico? (2008). <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/32332477.pdf>.
- e) Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. Ley MYPE (2018). <https://www.conamype.gob.sv/temas-2/ley-mype/>.
- f) Control Presupuestario. <https://definicion.org/control-presupuestario>.
- g) Correa Medina, Pedro. Generalidades de los Presupuestos. http://aprendeenlinea.udea.edu.colms/moddle/pluginfile.php/61560/mod_resource/content/0/Modulo_1/Documentos/UNIDAD_1_Generalidades_de_los_Presupuestos.pdf.
- h) Crystal Ball, toma de decisiones. <http://www.iniciativasempresariales.com/blog/crystal-ball-para-la-toma-de-decisiones/>.
- i) Crystal Ball. <https://prezi.com/jbl5mol5hydp/crystal-ball-oracle/>.
- j) El Diario de Hoy. El Comercio Automotriz detrás de los carros usados (2017). <http://www.eldiariodehoy.com/negocios/58511/el-comercio-automotriz-detras-de-los-carros-usados/>.
- k) Finanzas con Crystal Ball. http://www.fce.unal.edu.co/media/files/UIFCE/Finanzas/Crystal_Ball_1.pdf.
- l) Flujo de caja operativo. <https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-caja-operativo.html>.

- m)** Flujo de Efectivo. <https://blog.corponet.com.mx/que-es-un-estado-de-flujo-de-efectivo-y-cuales-son-sus-objetivos>.
- n)** La Empresa y su Entorno. Unidad n°10 Bloque, Empresa y Cultura Emprendedora. https://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529_LA_EIE_CAS.pdf.
- o)** Método Científico. <https://definicion.de/metodo-cientifico/>.
- p)** Método de Montecarlo. <https://www.rekursosenprojectmanagement.com/metodo-de-Montecarlo/>.
- q)** Presupuestos. <http://presupuesto-jazdibar.blogspot.com/2015/10/sistemas-presupuestarios-diaz-barrios.html>.
- r)** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Perfil de Estratos Sociales en América Latina: Pobres, Vulnerables y Clases Medias (2016). http://www.sv.undp.org/content/el_salvador/es/home/library/poverty/perfil-de-estratos-sociales-en-america-latina--pobres--vulnerabl/.
- s)** Simulación de Procesos. <http://web.itainnova.es/elogistica/lineas-de-trabajo/logistica-inteligente/simulacion-de-procesos/>.
- t)** Simulación. <https://definicion.de/simulacion/>.
- u)** Tipos de Muestreos. <http://metodologia02.blogspot.com/p/tipos-de-muestreo.html?m=1>.
- v)** Viceministerio de Transporte. Padrón Vehicular (2018). <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/vmt/documents/estadisticas>.

ANEXOS

ANEXO N° 1: REGISTRO SOBRE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS Y ACCESORIOS DE AUTOMÓVILES EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR, SEGÚN INFORMACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (DIGESTYC).

| N° | DEPARTAMENTO | MUNICIPIO | CIU | ACTIVIDAD | NOMBRE |
|----|--------------|--------------|---------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | A & A REPUESTOS |
| 2 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | ALBA REPUESTOS S.A. DE C.V. |
| 3 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | AMERICAR, S.A. DE C.V. |
| 4 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | AUTO IMPORTACIONES S.A DE C.V. |
| 5 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | AUTO MUNDO |
| 6 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | AUTO REPUESTOS JUNIOR |
| 7 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | AUTONEGOCIOS S.A. DE C.V. |
| 8 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | AUTOREPUESTOS CHAVEZ |
| 9 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | AUTOREPUESTOS EL CHELE PINEDA |
| 10 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | BENITEZ PARTS |
| 11 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | BEST PARTS S.A. DE C.V. |
| 12 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | CANALES AUTOPARTS S.A. DE C.V. |
| 13 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | CONTINENTAL AUTO PARTS |
| 14 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | CRB PARTES Y ACCESORIOS S.A. DE C.V. |
| 15 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | ECONOPARTS |
| 16 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | ECUSAL |
| 17 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | EURO LATIN TRADING , S.A. DE C.V. |
| 18 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | FRANCISCO AUTOPARTS |
| 19 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | GEMELAS IMPORT |
| 20 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | GLOBAL ELECTRO, S.A. DE C.V. |

| N° | DEPARTAMENTO | MUNICIPIO | CIU | ACTIVIDAD | NOMBRE |
|----|--------------|--------------|---------|-----------------------------------|---|
| 21 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | GLOBALES, S.A. DE C.V. |
| 22 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | GRUPO A & R IMPORTADORES |
| 23 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | GRUPO JL , S.A. DE C.V. |
| 24 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | GUEVARA IMPORTS |
| 25 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | HENRIQUEZ AUTO |
| 26 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | HERNANDEZ PARTS S.A. DE C.V. |
| 27 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | IMPORTACION DE VEHICULOS |
| 28 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | IMPORTACIONES DE AUTOS USADOS SINAI |
| 29 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | IMPORTACIONES INMOBILIARIAS RODRIGUEZ |
| 30 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | IMPORTACIONES RIVAS |
| 31 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | IMPORTADORA DE VEHICULOS USADOS DE E.S. |
| 32 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | IMPORTADORA DE VEHICULOS Y MERCADERIA |
| 33 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | IMPRESSA REPUESTOS |
| 34 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | INTERPA, S. A. DE C. V. |
| 35 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | IRAHETA MOTORS S.A. DE C.V. |
| 36 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | J. C. AUTOREPUESTOS |
| 37 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | LA CASA DEL REPUESTO |
| 38 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | LA CENTRAL DE PARTES, S.A. DE C.V. |
| 39 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | LENEMIG IMPORT |
| 40 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | LUBRIMOTORS |
| 41 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | MAGO'S AUTO SALES |
| 42 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | MAQUIRSA, DE C.V. |
| 43 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | MARIO'S AUTO PARTS |

| N° | DEPARTAMENTO | MUNICIPIO | CIU | ACTIVIDAD | NOMBRE |
|----|--------------|--------------|---------|-----------------------------------|--|
| 44 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | MARTINEZ REPUESTOS S.A. DE C.V. |
| 45 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | MEGA AUTO PARTS |
| 46 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | MIRHESA, S A DE C. V. |
| 47 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | MOTARSA, S.A. DE C.V. |
| 48 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | MOTOR INTER REPUESTOS |
| 49 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | MOTREX AUTO PARTES, S.A. DE C.V. |
| 50 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | NUEVA LLANTILANDIA |
| 51 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | OMNIPARTS, S. A. DE C. V. |
| 52 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | OSCAR'S AUTO REPUESTOS, S.A DE C.V. |
| 53 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | OSLIMA, S. A DE C. V. |
| 54 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | PART PLUS |
| 55 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | PROYAUSA, S, A DE C. V. |
| 56 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | PROYESA, S. A. DE C. V. |
| 57 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | RAMOS HERMANOS, S.A. DE C.V. |
| 58 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | REAL SOLUTIONS GROUP |
| 59 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | REPARACION DE LLANTAS LOS OSORIOS |
| 60 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | REPUESTO D´LEON |
| 61 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | REPUESTOS CASTILLO |
| 62 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | REPUESTOS GALAXIA |
| 63 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | REPUESTOS GENESIS, S.A. DE C.V. |
| 64 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | REPUESTOS GRANADOS , S.A DE C.V. |
| 65 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | REPUESTOS IMPORT CARS , S. A. DE C. V. |
| 66 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | REPUESTOS LAZO |
| 67 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | REPUESTOS MÓNACO |

| N° | DEPARTAMENTO | MUNICIPIO | CIU | ACTIVIDAD | NOMBRE |
|----|--------------|--------------|---------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| 68 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | REPUESTOS SAMAYOA S.A. DE C.V. |
| 69 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | REPUESTOS Y ACCESORIOS PORTILLO |
| 70 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | RESAL |
| 71 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | REYMER, S.A. DE C.V. |
| 72 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | ROSA AUTOPARTS |
| 73 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | ROSALES AUTO REPUESTOS S.A. DE C.V. |
| 74 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | SALVATRACK , S.A. DE C.V. |
| 75 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | SERRANO REPUESTOS |
| 76 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | SERVICIOS R & R |
| 77 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | SHARGY'S, S.A. DE C.V. |
| 78 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | SUMINISTRO INTERNACIONAL DE REPUESTOS |
| 79 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | SUPER REPUESTOS |
| 80 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | SUPERCARS |
| 81 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | TAMPA AUTO PARTES , S. A. DE C. V. |
| 82 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | TECNO REPUESTOS |
| 83 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | TEOS HERMANOS |
| 84 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | UNICON,S,A DE C.V. |
| 85 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | URQUISAL |
| 86 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | VALPARTES , S.A. DE C.V. |
| 87 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | VASQUEZ AUTOPARTS S.A. DE C.V. |
| 88 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | VENTA Y REPARACION DE AUTOS RIVAS |
| 89 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | VITARA, S. A. DE C. V. |
| 90 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 4510004 | VENTA DE REPUESTOS PARA VEHÍCULOS | VOLKS TONY AUTOREPUESTOS |

ANEXO N° 2: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS Y/O ADMINISTRADORES GENERALES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS Y ACCESORIOS DE VEHÍCULOS DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

CUESTIONARIO

I. DATOS GENERALES

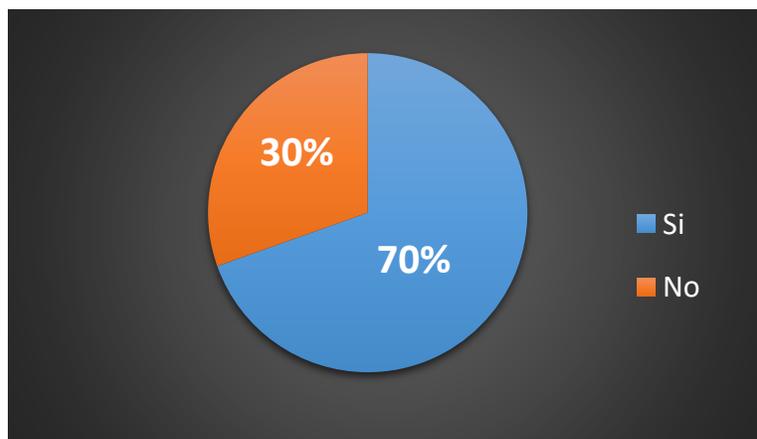
1. ¿Cuenta la empresa con una misión establecida?

Objetivo: Determinar si las pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de repuestos y accesorios de vehículos tienen definido el modelo de negocio al cual orientan sus actividades.

Tabla N°1

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 32 | 70% |
| No | 14 | 30% |
| TOTAL | 46 | 100% |

Gráfico N° 1



Interpretación: Se estableció que la mayor parte de los encuestados cuentan con la razón de ser de los negocios que practican, es decir el marco de referencia que orienta el accionar de los empleados en el desarrollo de sus actividades comerciales. Asimismo, un porcentaje significativo señaló que no la poseen, dejando en evidencia que un elevado número de entes investigados no tienen definido el modelo de negocios que oriente las actividades de su recurso humano en la consecución de los resultados monetarios que proyectan.

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” a la #3

2. Enuncie la misión:

Objetivo: Identificar si los propietarios y/o administradores generales encuestados conocen la misión de la institución que presiden.

Tabla N° 2

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|----------------|
| Ofrecer servicio de calidad al cliente | 1 | 3.13% |
| Consolidarnos como la primera empresa automotriz de piezas usadas de vehículos americanos | 1 | 3.13% |
| Ser los mejores en distribución de carrocería y luces | 1 | 3.13% |
| Ser la empresa distribuidora N°1 tanto local como internacional en el mercado automotriz | 1 | 3.13% |
| Mantener un mercado surtido de repuestos para los clientes | 1 | 3.13% |
| Empresa líder en partes usadas de vehículos para su venta | 1 | 3.13% |
| Maximizar la participación de mercado ofreciendo una alta variedad de productos de carrocería y accesorios a precios competitivos, de manera segura y confiable, con la mejor asesoría y atención a las necesidades de nuestros clientes | 1 | 3.13% |
| Ser líderes en repuestos | 1 | 3.13% |
| Somos una empresa dedicada a la comercialización automotriz que brinda calidad a nuestros clientes | 1 | 3.13% |
| Servir y ofrecer repuestos nuevos y usados de todas las marcas | 1 | 3.13% |
| Proveer a nuestros clientes una amplia variedad de autopartes y accesorios para vehículos de alta calidad y servicios de excelencia, capacitando constantemente a nuestro personal y así brindar una buena asesoría | 1 | 3.13% |
| Crecer como empresa y tener diferentes tipos de clientes que se vayan satisfechos con la atención | 1 | 3.13% |
| El encuestado desconoce la misión | 20 | 62.50% |
| TOTAL | 32 | 100.00% |

Interpretación: De los que afirmaron que disponen de una misión organizacional, al enunciarla, incluyeron elementos comunes como servicio de calidad al cliente, ser una empresa líder en el sector, ofrecer repuestos nuevos y usados de todas las marcas, por citar algunos, sin embargo, se detectó que dichos conceptos carecen de características esenciales como motivación, relevancia, claridad, originalidad, viabilidad, ética empresarial, entre otras. Pero debe considerarse que una alta proporción de los interrogados, quienes expresaron que la empresa que presiden cuenta con una misión, al citarla no pudieron definirla evidenciando la necesidad de que estas deben ser comunicadas además de replantearse en su totalidad, tomando en consideración también que las manifestadas no reúnen los requisitos que señala el marco administrativo moderno.

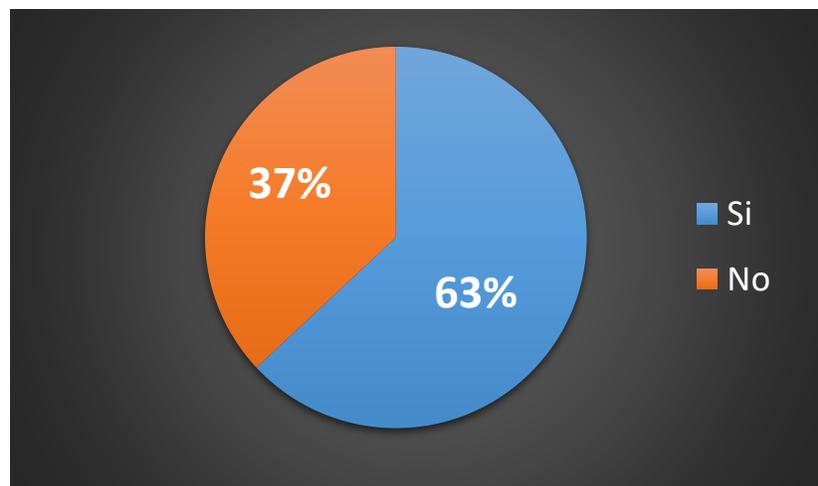
3. ¿Está definida la visión de la entidad?

Objetivo: Determinar si las empresas en estudio tienen definida una visión.

Tabla N° 3

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 29 | 63% |
| No | 17 | 37% |
| TOTAL | 46 | 100% |

Gráfico N° 2



Interpretación: Se determinó que el 63% de los encuestados planifican lo que quieren llegar a ser en el largo plazo y el 37% restante declaró lo contrario, por lo que es evidente que una baja proporción de los indagados carecen de lo que pretenden lograr en un periodo mayor a un año, limitando sus acciones debido que no proyectan sus respectivos niveles de crecimiento que satisfaga las expectativas de sus dueños y del recurso humano que disponen.

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” a la #5

4. Enuncie la visión:

Objetivo: Comprobar si los encuestados conocen lo que la empresa pretende lograr a largo plazo.

Tabla N° 4

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|----------------|
| Poseer el mercado automotriz de piezas usadas | 1 | 3.45% |
| Ser líderes en carrocería | 1 | 3.45% |
| Ser la importadora y distribuidora líder en el mercado local en repuestos automotrices nuevos y usados | 1 | 3.45% |
| Dar un buen servicio a nuestros clientes | 1 | 3.45% |
| Ser una empresa líder en el mercado de ventas de carrocería a nivel nacional y regional | 1 | 3.45% |
| Expandir más empresas | 1 | 3.45% |
| Ser líderes a nivel nacional en la venta de repuestos automotrices | 1 | 3.45% |
| Formar nuevas sucursales en el país | 1 | 3.45% |
| Ser una empresa líder en la comercialización y venta de repuestos usados y auto partes para vehículos | 1 | 3.45% |
| Ser la empresa N°1 del país en venta de repuestos y accesorios de vehículos | 1 | 3.45% |
| Crear un concepto propio de empresa y tener la seguridad de conocer las necesidades de los clientes | 1 | 3.45% |
| Encuestados no enunciaron la visión | 18 | 62.07% |
| TOTAL | 29 | 100.00% |

Interpretación: De los cuestionados que aseveraron que tienen una visión organizacional, al citarla, incluyeron elementos como creación de nuevas sucursales, poseer una mayor cuota de mercado, ser la importadora y distribuidora líder en el mercado local, líderes en la venta de repuestos usados en el país, por mencionar algunos elementos, no obstante, dichas definiciones no poseen aspectos trascendentales como relevancia, claridad, dinámica, orientadora hacia los resultados esperados, coherente, entre otros. De forma adicional, un elevado número de los interrogados afirmaron que ignoran la definición de dicha herramienta administrativa a pesar de que expresaron que disponen de ella, todo lo expresado evidencia la necesidad de redefinirlas para los que la tienen debido que las enunciadas no cumplen con los requisitos que establece la teoría administrativa vigente, además de diseñarlas para los que no la poseen y comunicarlas a todo el recurso humano disponible con el fin de que todos encaminen los esfuerzos al cumplimiento de los resultados que pretenden lograr.

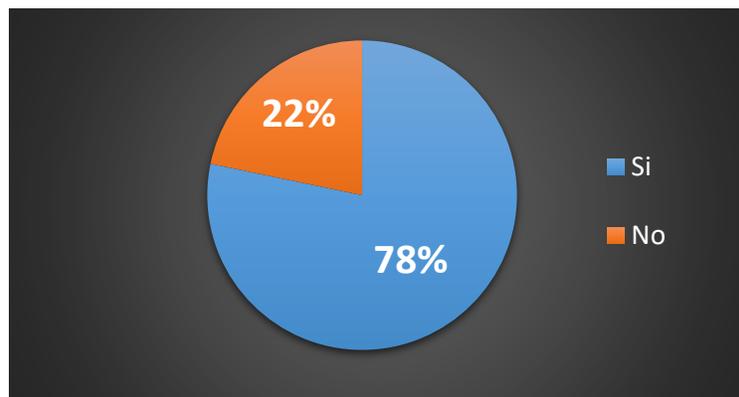
5. ¿Cuentan con valores organizacionales?

Objetivo: Determinar si los entes en estudio poseen principios éticos empresariales que orienten el accionar de los trabajadores.

Tabla N° 5

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 36 | 78% |
| No | 10 | 22% |
| TOTAL | 46 | 100% |

Grafico N° 3



Interpretación: La mayor parte de los propietarios y/o administradores generales manifestaron que cuentan con principios morales dentro de las instituciones que presiden. Por otra parte, un porcentaje significativo señaló que no los poseen, por lo que es evidente que carecen de normas de convivencia que permitan regular la actuación de los trabajadores en sus relaciones con la alta dirigencia, compañeros de labores, accionistas, clientes, gobierno, proveedores, comunidad en general, entre otros grupos de interés.

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” a la #7

6. Cite algunos de los valores organizacionales que practican:

Objetivo: Identificar los principios éticos empresariales que orientan el actuar de los trabajadores de las pequeñas empresas del sector aludido.

Tabla N° 6

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| Responsabilidad | 16 | 44.44% |
| Respeto | 15 | 41.66% |
| Cooperación | 11 | 30.56% |
| Honestidad | 8 | 22.22% |
| Liderazgo | 6 | 16.66% |
| Compañerismo | 4 | 11.11% |
| Compromiso | 4 | 11.11% |
| Lealtad | 3 | 8.33% |
| Puntualidad | 3 | 8.33% |
| Amabilidad | 3 | 8.33% |
| Ética | 3 | 8.33% |
| Confianza | 3 | 8.33% |
| Empatía | 3 | 8.33% |
| Servicio | 3 | 8.33% |
| Perseverancia | 3 | 8.33% |
| Otros | 11 | 30.56% |
| Afirmaron que los aplican pero no los conocen | 6 | 16.67% |

Interpretación: Se identificó que los valores organizacionales más practicados son la responsabilidad, respeto, cooperación, honestidad y liderazgo; pero es alarmante visualizar que otros como perseverancia, empatía, servicio y ética, son implementados por un reducido número de pequeñas entidades. De forma adicional, una baja proporción de los investigados no enunciaron los que practican a pesar de que manifestaron que si los poseen, por lo que se evidencia la necesidad de estandarizar dichos principios incluyendo otros de gran relevancia como el trabajo en equipo, disciplina, solidaridad, armonía, entre otros; ya que todos son determinantes para normar las relaciones de los involucrados en el quehacer empresarial, cuidando de manera agregada que sean debidamente comunicados para que cumplan el rol para el cual fueron formulados.

II. PLANEACIÓN FINANCIERA

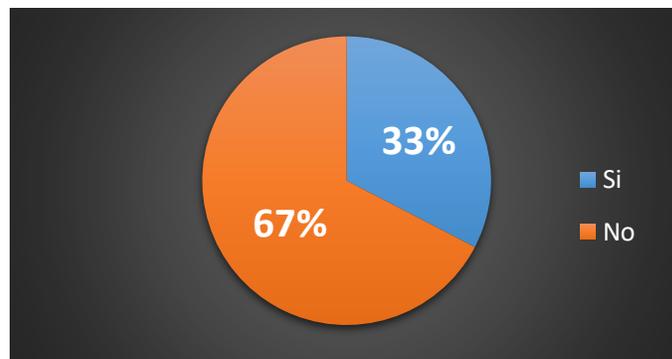
7. ¿Tienen diseñados objetivos financieros?

Objetivo: Establecer si las unidades de análisis proyectan los resultados a obtener producto de sus operaciones comerciales.

Tabla N°7

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 15 | 33% |
| No | 31 | 67% |
| TOTAL | 46 | 100% |

Gráfico N°4



Interpretación: Se determinó que la mayor parte de los investigados no tienen establecidos los propósitos que pretenden alcanzar en el corto plazo, lo que demuestra que el sector aludido en su mayoría desempeña sus operaciones mercantiles diarias sin establecer las cifras monetarias a las que pretenden llegar, lo que en cualquier tipo de empresa repercute en los niveles de rentabilidad y liquidez que deben lograr consecuencia de las actividades que efectúan, sin embargo, una proporción menor de los negocios en estudio, afirmaron que si los establecen.

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” a la #11

8. Mencione los objetivos financieros que aplican:

Objetivo: Conocer los propósitos financieros que implementan las entidades en estudio que afirmaron que hacen uso de ellos.

Tabla N° 8

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|----------------|
| Solvencia Financiera | 2 | 13.33% |
| Rentabilidad | 2 | 13.33% |
| Ventas | 1 | 6.67% |
| Precios | 1 | 6.67% |
| El encuestado desconoce los objetivos financieros | 9 | 60.00% |
| TOTAL | 15 | 100.00% |

Interpretación: Del total de encuestados que aseveraron que poseen objetivos financieros, al enunciarlos mencionaron principalmente obtener un determinado nivel de rentabilidad, de solvencia financiera, incremento en las ventas, ofrecer precios competitivos a los clientes, por citar algunos; pero es de observar que no declararon otros de gran relevancia monetaria como lograr un monto específico en las compras, créditos a conceder a clientes y estructuras financieras a negociar, entre otros. Asimismo, a pesar de que indicaron que los poseen, la mayoría afirmaron que los desconocen, lo que demuestra la necesidad de redefinirlos para todas las entidades del sector en estudio, a fin de que dispongan de un conjunto de proyecciones estandarizadas y que además sean debidamente comunicadas entre todos los interesados para que el recurso humano disponible oriente sus esfuerzos en la consecución de dichas cifras proyectadas.

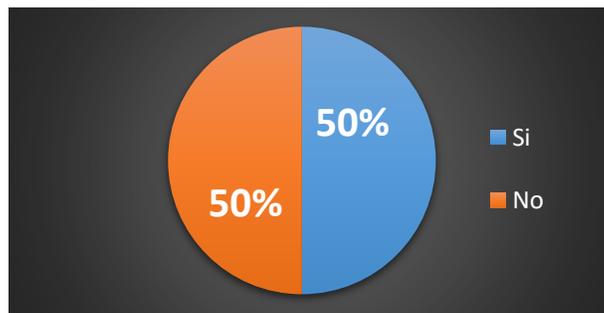
9. ¿Considera usted que se están alcanzando los objetivos financieros previamente establecidos?

Objetivo: Determinar si en las empresas investigadas que fijan objetivos logran los propósitos financieros que implantan.

Tabla N° 9

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 3 | 50% |
| No | 3 | 50% |
| TOTAL | 6 | 100% |

Gráfico N° 5



Interpretación: Los encuestados que afirmaron que poseen objetivos financieros, respondieron en dos grupos similares, que el primero de ellos, obtiene los resultados de los propósitos monetarios que establecen, y el segundo, que no logran materializarlos, esto exterioriza la necesidad de replantear los ya existentes y diseñar los que hacen falta a efecto de que todos los entes en estudio dispongan de proyecciones financieras mediante las cuales logren cifras que les permitan operar en un mercado muy cambiante como el salvadoreño.

Si su respuesta es “No” pase a la siguiente pregunta, si es “Sí” a la #11

10. ¿Por qué considera que no se obtienen los resultados planificados en los objetivos financieros?

Objetivo: Establecer las causas que impiden el logro de los propósitos financieros de las compañías que si los fijan.

Tabla N° 10

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--|------------|------------|
| No existe una buena planificación financiera a largo plazo | 1 | 33.33% |
| Por los daños en mercadería | 1 | 33.33% |
| Debido a la alta competencia del sector | 1 | 33.33% |

Interpretación: De los interrogados que argumentaron que tienen dificultades para lograr los objetivos financieros, al enunciar las causas de tal situación destacaron aspectos claves como daños en la mercadería, alta competencia del sector y que no existe una buena planificación financiera a largo plazo, lo que evidencia la necesidad de que estos al ser formulados por todos los entes en investigación incluyan aspectos como que sean medibles, cuantificables y alcanzables, además se valoren también tanto factores internos como externos que puedan afectar positiva o negativamente su respectiva consecución.

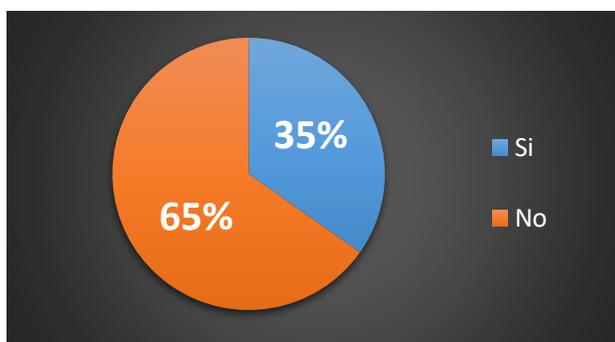
11. ¿Posee la empresa estrategias financieras?

Objetivo: Determinar si las unidades de análisis tienen planes financieros que materializar en el largo plazo.

Tabla N° 11

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 16 | 35% |
| No | 30 | 65% |
| TOTAL | 46 | 100% |

Gráfico N° 6



Interpretación: Se observó que una proporción representativa de los entes en estudio, aplican estrategias financieras con las cuales buscan la maximización del beneficio para los accionistas, sin embargo, es de observar que la mayoría manifestó lo contrario, por lo que se identifica la necesidad de formular y aplicar planes de acción a largo plazo para todos los entes en estudio para que les sirva de fundamento en la toma de decisiones de inversión y financiamiento.

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” a la #13

12. Mencione las estrategias financieras más importantes que utilizan:

Objetivo: Identificar los planes financieros a largo plazo establecidos por las compañías en estudio.

Tabla N° 12

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|----------------|
| Ahorro en gastos y compras calificadas en el exterior | 1 | 6.25% |
| Publicidad, promociones y descuentos | 2 | 12.50% |
| Ventas en línea | 2 | 12.50% |
| Gestión de crédito a clientes | 3 | 18.75% |
| Reducción de inventarios | 1 | 6.25% |
| El encuestado desconocen las estrategias financieras | 7 | 43.75% |
| TOTAL | 16 | 100.00% |

Interpretación: Del total de los preguntados que afirmaron que cuentan con estrategias, al citarlas destacaron principalmente la disminución de costos, campañas publicitarias, promociones y ventas en línea. Pero es de observar que, de las expresadas, como gestión de crédito a clientes, descuentos en precios de venta y disminución en los niveles de inventarios, corresponden generalmente al área de políticas financieras demostrando que no poseen un dominio del marco teórico administrativo. Adicionalmente, se observó que a pesar de que manifestaron que las poseen, una proporción representativa de los cuestionados aseveraron que ignoran en qué consisten, por lo que se evidencia la necesidad de reformular dichos planes de acción para los que los poseen y diseñarlos para los que carecen de ellos, además de darlos a conocer sin obviar la debida capacitación, con el propósito de que la totalidad de las empresas indagadas hagan uso de esta herramienta financiera que les facilite la evaluación y toma de decisiones tanto de corto como de largo plazo.

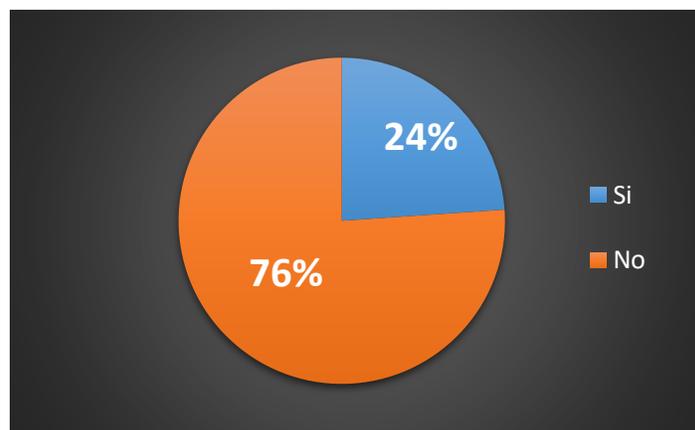
13. ¿Actualmente la empresa implementa políticas financieras?

Objetivo: Determinar si las entidades en estudio cuentan con lineamientos financieros que orienten el uso de los recursos monetarios.

Tabla N° 13

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 11 | 24% |
| No | 35 | 76% |
| TOTAL | 46 | 100% |

Gráfico N° 7



Interpretación: Se determinó que una baja proporción de los investigados establecen lineamientos que faciliten la gestión financiera en cuanto a la obtención y uso del recurso monetario. Además, es relevante destacar que la mayoría de los negocios en estudio señalaron que no los poseen reflejando que desarrollan sus actividades comerciales sin establecer de manera formal políticas que contribuyan a la consecución de las cifras que planifican alcanzar lo que ocasiona un limitado accionar en cualquier institución comercial debido a los problemas de liquidez, rentabilidad y endeudamiento en que se ven inmersas producto de la carencia de este instrumento financiero.

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” a la #15

14. Mencione las políticas financieras que aplican

Objetivo: Conocer los lineamientos de carácter general que la empresa dispone para administrar sus recursos financieros.

Tabla N° 14

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|----------------|
| Políticas de reducción de costos | 3 | 27.27% |
| El encuestado desconoce las políticas financieras | 8 | 72.73% |
| TOTAL | 11 | 100.00% |

Interpretación: Del total de los consultados que manifestaron que poseen políticas financieras, al enunciarlas destacaron principalmente la de reducción de costos, que es precisamente la que mencionaron como estrategias monetarias, lo que demuestra que confunden ambos términos. Además, no mencionaron políticas de suma importancia como el saldo mínimo de efectivo, la estructura financiera que garantice créditos al más bajo costo y con el menor riesgo, periodo máximo de cobro a clientes y de pago a proveedores, entre otras. De manera adicional, a pesar de que señalaron que las poseen, la mayoría contestó que las desconocen, mostrando el requisito de definir las para la totalidad de las entidades en estudio y que sean debidamente comunicadas a los involucrados, asimismo de recibir la correspondiente capacitación a efecto de una eficiente aplicación de estos tópicos financieros en el quehacer diario de las compañías.

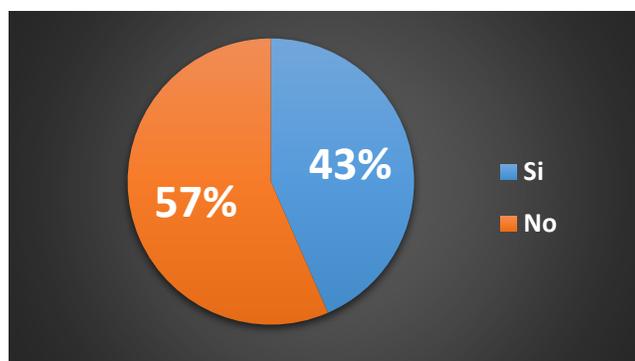
15. ¿Utilizan fuentes de financiamiento externas?

Objetivo: Identificar si el sector en estudio trabaja con capital propio o si utiliza recursos de terceros para poder operar.

Tabla N° 15

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 20 | 43% |
| No | 26 | 57% |
| TOTAL | 46 | 100% |

Gráfica N° 8



Interpretación: La mayoría de los interrogados, manifestaron que no utilizan financiamiento externo, reflejando que desconocen la existencia de fuentes de fondos espontáneas o sea las que se originan de las actividades diarias de cualquier empresa, como las procedentes de los compromisos mensuales como pago a cuenta, impuesto a la transferencia de bienes y servicios, por mencionar algunas, que como parte de la cultura salvadoreña se cancelan hasta el vencimiento y que mientras eso no ocurre sirven a toda compañía para solventar otras obligaciones. Por otro lado, un porcentaje menor declaró que si lo utiliza. Lo que identifica el requerimiento de una respectiva capacitación a efecto de que los administradores conozcan las ventajas y desventajas de las distintas fuentes de financiamiento tanto de corto como de largo plazo a fin de que elijan la de más bajo costo y menor riesgo.

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” a la #17

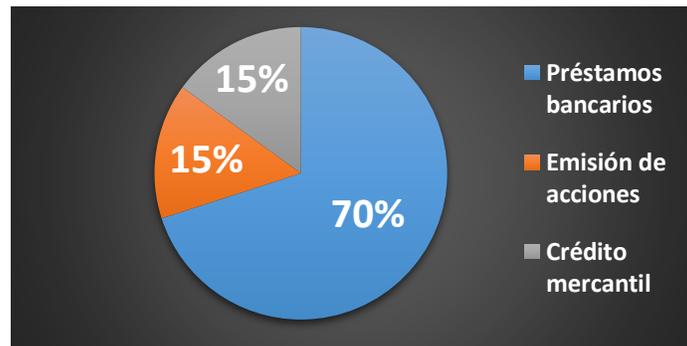
16. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento externas que utiliza la entidad para el desarrollo de sus actividades?

Objetivo: Conocer las fuentes de fondos foráneas que los que afirmaron que las disponen utilizan para ejecutar sus labores mercantiles diarias.

Tabla N° 16

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------|------------|-------------|
| Préstamos bancarios | 14 | 70% |
| Emisión de acciones comunes | 3 | 15% |
| Crédito mercantil | 3 | 15% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Gráfico N° 9



Interpretación: Se estableció que una baja proporción de los encuestados, hacen uso del crédito comercial para financiar sus operaciones reflejando que la mayor parte no aprovecha esta fuente de fondos de bajo costo aunque de alto riesgo; asimismo, un porcentaje similar manifestó que emiten acciones comunes pero es de señalar que estas son de costo elevado además que es necesario compartir la administración de la respectiva compañía ya que cada acción común representa un voto de acuerdo al marco legal salvadoreño. De forma agregada, la mayoría de los indagados indicaron que contratan préstamos bancarios a fin de financiarse siendo este dinero oneroso por los intereses que por su uso es necesario cancelar. Los aspectos aludidos expresan la necesidad de presupuestar la estructura financiera requerida por cada negocio detallando las ventajas y desventajas de cada fuente de fondos.

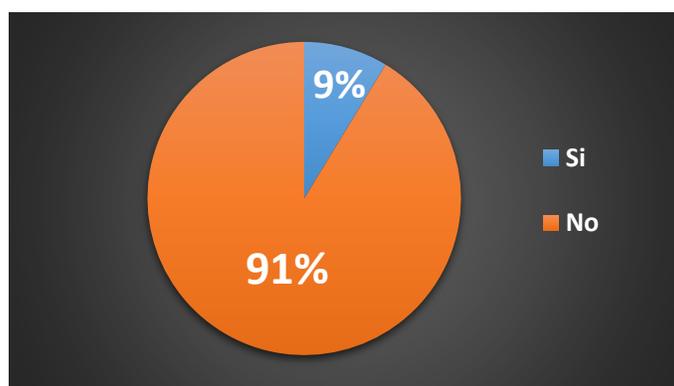
17. ¿Conoce en qué consiste un modelo de simulación financiera?

Objetivo: Indagar si las empresas encuestadas conocen en que consiste un modelo de simulación financiera.

Tabla N° 17

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 4 | 9% |
| No | 42 | 91% |
| TOTAL | 46 | 100% |

Gráfico N° 10



Interpretación: La mayoría de los encuestados expresaron que desconocen esta técnica fundamentada en la Simulación de Montecarlo, mostrando la necesidad de capacitar a los administradores o responsables de las entidades en estudio sobre el análisis multiescenario a fin de que aprendan a evaluar diferentes resultados, así como las distintas variables que tienen mayor incidencia en dichas cifras presupuestadas.

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” a la #19

18. ¿Cuál es la razón principal que lo motivaría a utilizar dicha herramienta financiera?

Objetivo: Determinar las razones por los cuales los indagados que afirmaron que conocen el análisis multiescenario lo ocuparían en sus operaciones rutinarias.

Tabla N° 18

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|----------------|
| Contribuye a mantener una eficiente gestión administrativa y proyectar la ganancia a obtener. | 1 | 25.00% |
| No utiliza la herramienta financiera | 3 | 75.00% |
| TOTAL | 4 | 100.00% |

Interpretación: De las unidades de análisis consultadas que afirmaron que conocen el modelo, solamente una haría uso de la simulación financiera, indicando que le permitiría mantener una eficiente gestión administrativa, además de que les facilitaría estimar un nivel específico de rentabilidad. Por otra parte, a pesar de que expresaron que la identifican, la mayoría afirmó que no la ocuparían en ninguno de los campos monetarios de la compañía que presiden, lo que confirma la necesidad de capacitar a los responsables de las entidades en estudio, incluyendo dicha herramienta financiera que les permita evaluar las variables tanto del entorno en el que laboran como factores intrínsecos de la actividad económica que realizan y que puedan incidir positiva o negativamente en el logro de las cifras presupuestadas.

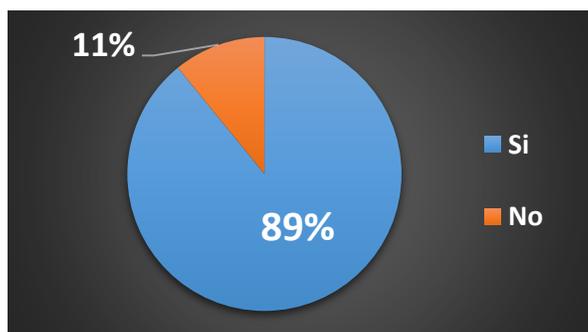
19. ¿Elaboran presupuestos?

Objetivo: Conocer si las compañías en indagación realizan estimaciones cuantitativas para un lapso específico.

Tabla N° 19

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 41 | 89% |
| No | 5 | 11% |
| TOTAL | 46 | 100% |

Gráfico N° 11



Interpretación: La mayoría de los encuestados afirmaron que elaboran presupuestos para proyectar las diferentes operaciones que ejecutan durante un periodo determinado. Por otro lado, una baja proporción de los interrogados señaló lo contrario demostrando que un reducido número se desenvuelven sin estimar los ingresos, las compras, los gastos de operación, pago de impuestos, amortización de deudas, recuperación de créditos de clientes, entre otros, limitando la toma de decisiones oportunas. Pero es de observar que anteriormente cuando se les interrogó, si estipulaban objetivos financieros una menor proporción contestó afirmativamente, cuando los presupuestos son una ilustración de esa herramienta monetaria, demostrando que como ya se mencionó no dominan el marco teórico administrativo.

Si su respuesta es “No” pase a la siguiente pregunta, si es “Sí” a la #21

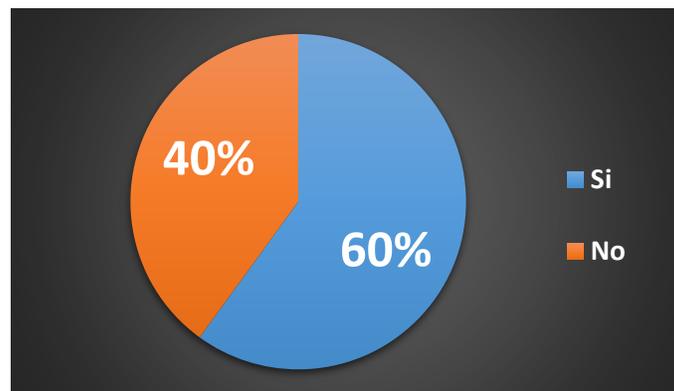
20. ¿Estaría interesado/a en realizar presupuestos para un periodo específico?

Objetivo: Comprobar si los encuestados que expresaron que no elaboran presupuestos están dispuestos a diseñarlos.

Tabla N° 20

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 3 | 60% |
| No | 2 | 40% |
| TOTAL | 5 | 100% |

Gráfico N° 12



Interpretación: Del total de consultados que indicaron que no elaboran presupuestos, se identificó que la mayoría está interesada en aplicarlos, es decir, reconocen la importancia de establecer estimaciones cuantitativas que les permitan prever las operaciones futuras, reflejando un ambiente favorable para estimar los niveles de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, entre otros tópicos, que cualquier compañía pretende alcanzar.

Si su respuesta es “Sí” o “No” pase a la pregunta #32.

A PARTIR DE LA PREGUNTA 21 COMIENZAN A RESPONDER LOS QUE AFIRMARON QUE ELABORAN PRESUPUESTOS.

21. ¿Qué tipo de presupuestos preparan?

Objetivo: Identificar cuáles son los planes monetarios que elaboran los entes consultados.

Tabla N° 21

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------|------------|------------|
| Presupuesto de venta | 35 | 85% |
| Presupuesto de compra | 31 | 76% |
| Presupuesto Gastos operativos | 15 | 37% |
| Presupuesto de Efectivo | 5 | 12% |

Interpretación: De los investigados que afirmaron que diseñan presupuestos, en su mayoría expresaron que elaboran el de ventas y de compras, y en menores proporciones el de gastos operativos y efectivo; pero es de observar que no manifestaron otros de gran relevancia como el de inversiones de capital, pago a cuenta, impuesto débito fiscal por pagar, cuentas por cobrar y por pagar, estado de resultados, balance general y de flujos de efectivo proforma, por mencionar algunos, lo que refleja la necesidad de formular un modelo presupuestario integral para que todos los indagados dispongan de un instrumento formal de planeación y control que contribuya a la toma de decisiones.

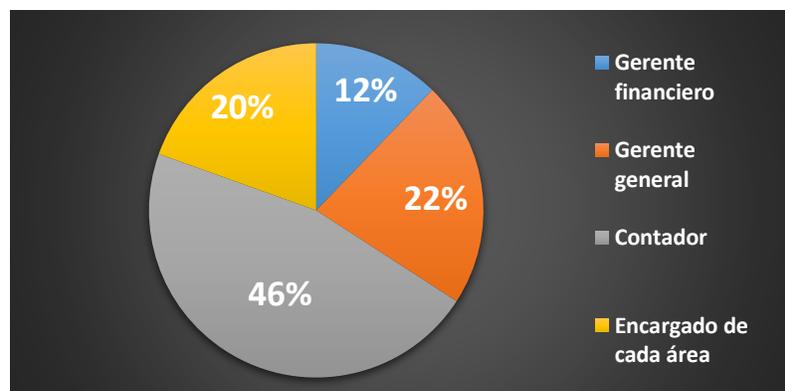
22. ¿Quién es el encargado de diseñar los presupuestos?

Objetivo: Determinar en los entes en estudio, el responsable de la elaboración de los presupuestos.

Tabla N° 22

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|-------------|
| Gerente financiero | 5 | 12% |
| Gerente general | 9 | 22% |
| Contador | 19 | 46% |
| Encargado de cada área | 8 | 20% |
| TOTAL | 41 | 100% |

Gráfico N° 13



Interpretación: Los interrogados que afirmaron que diseñan presupuestos indicaron que son formulados principalmente por el contador y en menores proporciones por el gerente general y por el encargado de cada área. Pero es de observar que solo una mínima cantidad sostuvo la participación del gerente financiero, evidenciando las deficiencias con que son diseñados debido que este es un trabajo multidisciplinario donde el eje motriz es este último funcionario aludido.

23. De los siguientes métodos, ¿Cuál utilizan para proyectar las ventas?

Objetivo: Conocer los métodos que emplean los indagados para estimar los ingresos futuros.

Tabla N° 23

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------|------------|-------------|
| De Tendencias | 21 | 60% |
| Combinación de Factores | 1 | 3% |
| Mínimos Cuadrados | 4 | 11% |
| Incremental | 9 | 26% |
| TOTAL | 35 | 100% |

Gráfico N° 14



Interpretación: Se identificó que de los que dijeron que estiman las ventas, en su mayoría ocupan el Método de Tendencias y en menores proporciones el Incremental y Mínimos Cuadrados. Sin embargo, es relevante destacar que un reducido número aplica el de Combinación de Factores, cuando es el único de los mencionados que toma en consideración factores administrativos y económicos que pueden influir negativa o positivamente en el monto a comercializar en un lapso específico. Lo anterior, refleja la necesidad de presentar a los responsables de su diseño, los beneficios y limitantes asociados a cada método, a fin de que puedan seleccionar la alternativa que más se adecue a las necesidades de cada negocio.

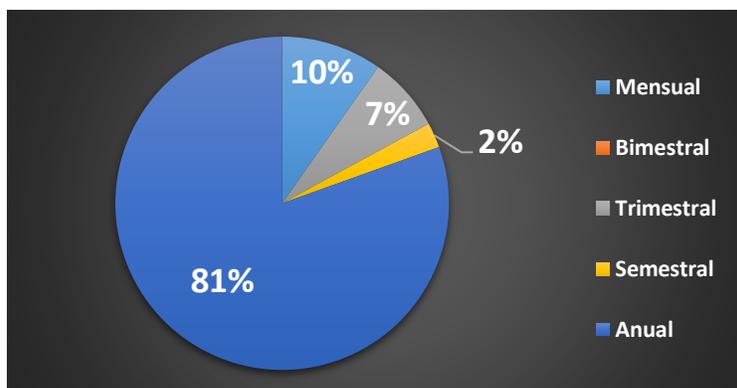
24. ¿Para qué periodo son preparados los presupuestos?

Objetivo: Indagar el periodo para el cual elaboran las estimaciones monetarias.

Tabla N° 24

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Mensual | 4 | 10% |
| Bimestral | 0 | 0% |
| Trimestral | 3 | 7% |
| Semestral | 1 | 2% |
| Anual | 33 | 81% |
| TOTAL | 41 | 100% |

Gráfico N° 15



Interpretación: De la población encuestada que afirmó que elaboran presupuestos, la mayoría declaró que los efectúan para el lapso de un año y en menores proporciones para 30 días, tres y seis meses, por lo que se hace necesario capacitar y orientar a las entidades del sector para que todos efectúen de manera estandarizada las estimaciones para un año, debido a que financieramente se acepta que es el óptimo para hacer una planeación financiera operativa.

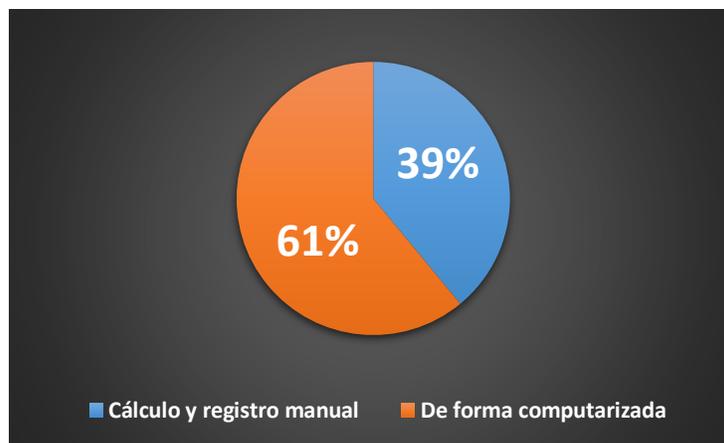
25. ¿Qué técnica ocupan para elaborarlos?

Objetivo: Determinar la manera en que los cuestionados realizan las estimaciones monetarias de la entidad.

Tabla N° 25

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------|------------|----------------|
| Cálculo y registro manual | 16 | 39% |
| De forma computarizada | 25 | 61% |
| TOTAL | 41 | 100.00% |

Gráfico N° 16



Interpretación: Se identificó que la mayor parte de los interrogados que elaboran presupuestos los hacen de manera digital. La información obtenida evidencia un ambiente favorable para la implementación del modelo de simulación financiera a proponer ya que este únicamente se puede ejecutar de manera computarizada.

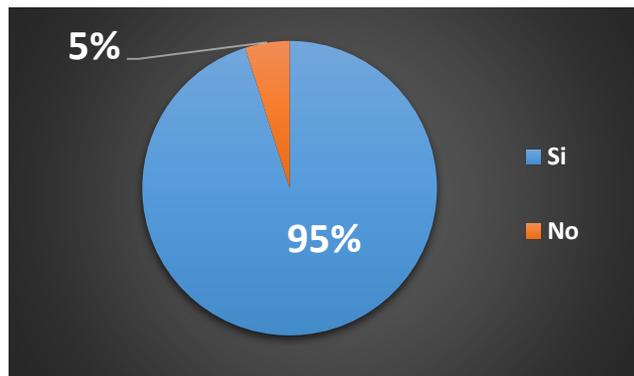
26. Si se informara de una técnica computarizada que le permitiera proyectar las actividades monetarias de la empresa generando cálculos que se adapten a los cambios del entorno. ¿Estaría interesado/a en aplicarla?

Objetivo: Identificar si los indagados están dispuestos a aplicar la simulación financiera para planificar sus operaciones.

Tabla N° 26

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 39 | 95% |
| No | 2 | 5% |
| TOTAL | 41 | 100% |

Gráfico N° 17



Interpretación: En mayor proporción los consultados que elaboran presupuestos manifestaron que tienen interés en adoptar un sistema digital basado en el análisis multiescenario, lo que confirma la disposición de la mayor parte de los responsables de los negocios en estudio de hacer uso de una herramienta de planeación financiera computarizada que les facilite la evaluación de diversas alternativas de operación con sus respectivas cifras estimadas para así tomar decisiones de forma anticipada a fin de corregir las variables que puedan incidir favorable o desfavorablemente en la ejecución.

Si su respuesta es “No” pase a la siguiente pregunta, si es “Sí” a la #28

27. ¿Por qué no está interesado en aplicar el sistema computarizado?

Objetivo: Conocer las razones por las cuales no están interesados en implementar un programa digital.

Tabla N° 27

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|-------------|
| Por los costos en que se debe incurrir para su implementación | 1 | 50% |
| El encuestado no menciono la razón | 1 | 50% |
| TOTAL | 2 | 100% |

Interpretación: De los que manifestaron que no tienen interés en aplicar una herramienta computarizada, únicamente uno indicó que se debe a los costos que debe incurrir para poner en marcha el sistema, por lo que se vuelve necesario presentar el modelo propuesto donde no solo se detallen las ventajas que conlleva su implementación sino además los costos para que tales entidades tomen en consideración los beneficios a obtener con respecto a la inversión a realizar.

III. CONTROL PRESUPUESTARIO

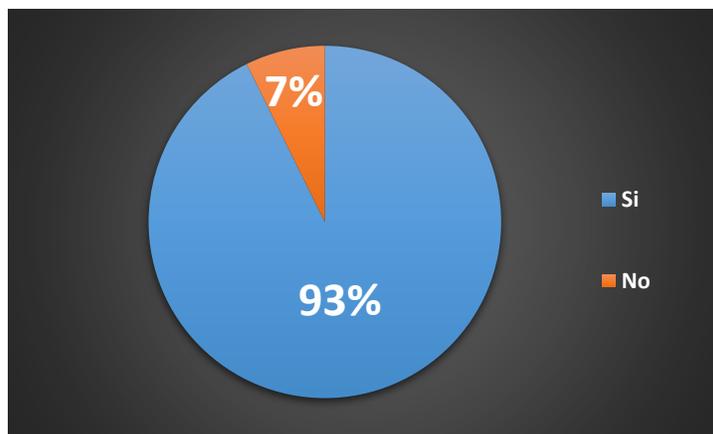
28. ¿Efectúan comparaciones de los resultados obtenidos con respecto a los estimados?

Objetivo: Conocer si las organizaciones en estudio realizan una confrontación de los resultados planificados con los obtenidos.

Tabla N° 28

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 38 | 93% |
| No | 3 | 7% |
| TOTAL | 41 | 100% |

Gráfico N° 18



Interpretación: Se estableció que la mayor parte de los encuestados que diseñan presupuestos realizan una comparación de las cifras reales con las estimadas a fin de identificar y corregir las desviaciones que impidan conseguir las cantidades monetarias establecidas. Mientras que una baja proporción indicó lo contrario, por lo que no determinan las causas que limitan los resultados planificados, por lo que se vuelve necesario capacitar y orientar a dichas entidades en aspectos de planificación, así como de control financiero.

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” a la #32

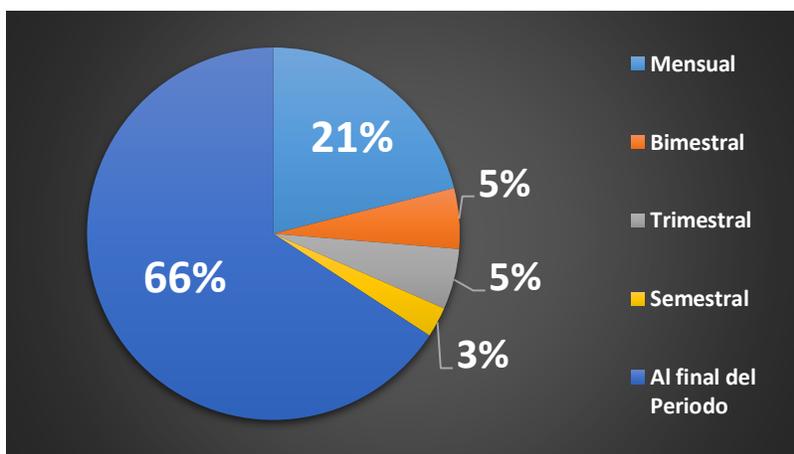
29. ¿En qué periodo realizan la respectiva comparación respecto a las cifras obtenidas con las planificadas?

Objetivo: Determinar el ciclo en que se efectúa la comparación de los resultados reales con los estimados.

Tabla N° 29

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|------------|-------------|
| Mensual | 8 | 21% |
| Bimestral | 2 | 5% |
| Trimestral | 2 | 5% |
| Semestral | 1 | 3% |
| Al final del periodo | 25 | 66% |
| TOTAL | 38 | 100% |

Gráfico N° 19



Interpretación: Los datos recolectados muestran que la mayoría de las compañías en indagación hacen la respectiva comparación de forma anual, de manera adicional, un porcentaje representativo la efectúa mensualmente y en menores proporciones cada 2, 3, y 6 meses, respectivamente. Lo anteriormente expuesto demuestra la aceptabilidad de los encuestados a realizar comparaciones entre lo presupuestado y las cifras reales lo cual debe aprovecharse para implementar el modelo financiero a proponer.

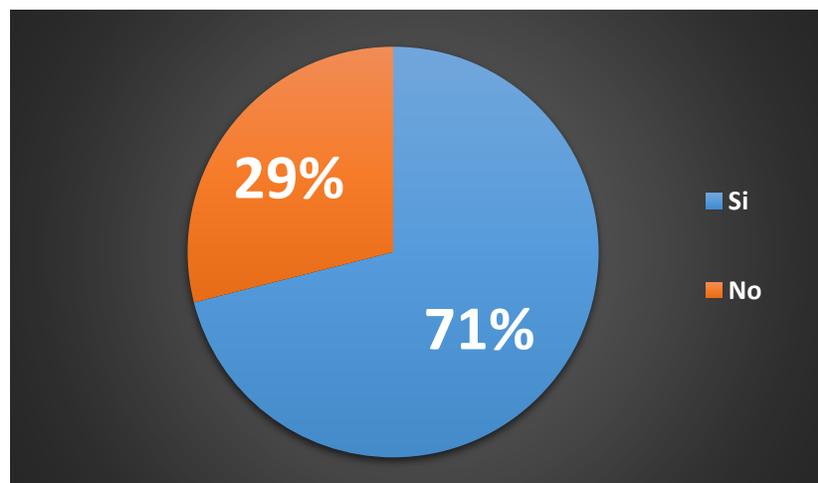
30. ¿Obtienen los resultados proyectados?

Objetivo: Determinar si las unidades de análisis están alcanzando las cifras establecidas.

Tabla N° 30

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 27 | 71% |
| No | 11 | 29% |
| TOTAL | 38 | 100% |

Gráfico N° 20



Interpretación: De la información obtenida se estableció que la mayoría de los consultados que elaboran presupuestos y que aplican el control presupuestario obtienen los resultados proyectados, pero es de observar que un considerable número de cuestionados manifestaron lo contrario, por lo que se vuelve necesario diseñar y presentar la herramienta de simulación financiera, la cual servirá de base para los negocios en estudio, ya que toma en consideración todos aquellos factores de riesgo que a juicio del analista limitan el logro de las cifras establecidas mostrando una diversidad de escenarios con todas sus variantes.

Si su respuesta es “No” pase a la siguiente pregunta, si es “Sí” a la #32

31. ¿Qué aspectos considera usted, que afectan directamente al logro de las cifras planificadas?

Objetivo: Identificar los factores que impiden el cumplimiento de las proyecciones en las entidades que indicaron que no los obtienen.

Tabla N° 31

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|------------|
| La economía nacional | 1 | 9% |
| Error en las proyecciones realizadas | 3 | 27% |
| Deterioro de las piezas produce perdidas y por ende no se logran los resultados | 1 | 9% |
| Alta competencia en el sector | 3 | 27% |
| Falta de una herramienta de control | 2 | 18% |
| El encuestado desconoce los aspectos que afectan el cumplimiento de las cifras | 1 | 9% |

Interpretación: Del total de los preguntados que elaboran presupuestos y que expresaron que no obtienen lo planificado, al citar las razones destacaron principalmente la alta competencia del sector en que operan, dificultades en la realización de las estimaciones, carencia de un instrumento administrativo de verificación, deterioro de la mercancía y la difícil situación económica del país, asimismo, es de observar que uno de los encuestados, a pesar de que manifestó que la institución que preside no logra las cifras establecidas, desconoce la causa de tal situación. Lo anterior, demuestra la necesidad de brindar una herramienta de planeación y control financiero que permita realizar los presupuestos tomando en cuenta tanto las limitantes mencionadas como otras de gran impacto, a fin de que los negocios en estudio cuenten con un margen de resultados, contribuyendo al cumplimiento de las estimaciones monetarias fijadas con anterioridad.

A PARTIR DE LA PREGUNTA 32 COMIENZAN A RESPONDER TODOS LOS ENCUESTADOS SIN DISTINCIÓN.

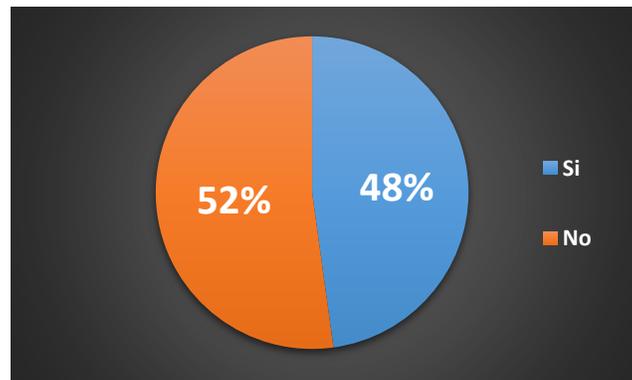
32. ¿Hacen uso de razones financieras en la institución?

Objetivo: Conocer si los indagados utilizan indicadores financieros.

Tabla N° 32

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si | 22 | 48% |
| No | 24 | 52% |
| Total | 46 | 100% |

Gráfico N° 21



Interpretación: Los datos recolectados reflejan que la mayoría de los preguntados no utilizan indicadores financieros para medir la liquidez, gestión de activos, endeudamiento y rentabilidad, sin embargo, un porcentaje menor afirmó que si aplica el método de razones simples a fin de cuantificar la realidad económica y financiera de la compañía. Por lo tanto, y a consecuencia de la alta proporción de entes en estudio que indicaron que no hacen uso de dicho instrumento de control, surge la necesidad de presentar los beneficios que conlleva utilizar el análisis financiero, a fin de que cada negocio pueda medir la capacidad de generar ganancias y cumplir con sus créditos según los planes corto y largo plazo que elaboran.

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” a la #34

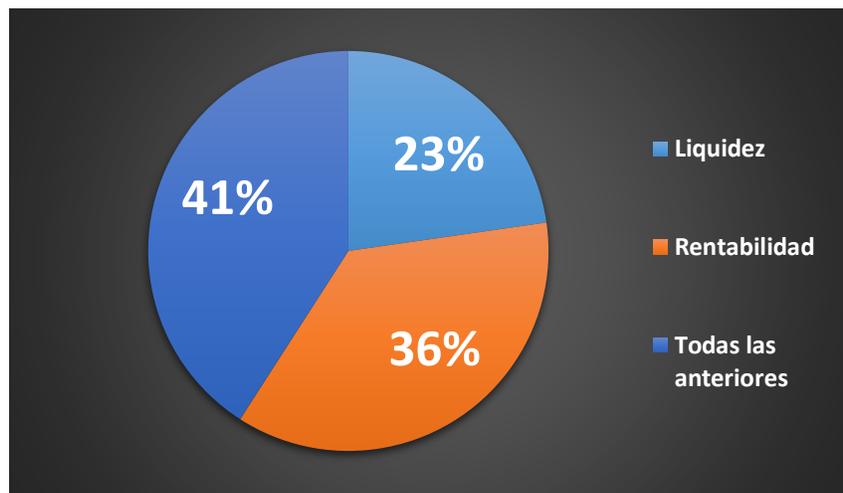
33. ¿Sobre qué aspectos las aplica?

Objetivo: Indagar sobre qué elementos son utilizadas las razones financieras.

Tabla N° 33

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---|------------|-------------|
| Liquidez | 5 | 23% |
| Rentabilidad | 8 | 36% |
| Nivel de endeudamiento | 0 | 0% |
| Gestión de activos y pasivos corrientes | 0 | 0% |
| Todas las anteriores | 9 | 41% |
| TOTAL | 22 | 100% |

Gráfico N° 22



Interpretación: Un porcentaje significativo de los consultados que aseveraron que emplean el método de razones simples expresaron que ocupan los pertenecientes a liquidez, gestión de activos, endeudamiento y rentabilidad. Asimismo, en menores proporciones manifestaron que utilizan solamente los del primero o los del segundo grupos mencionados anteriormente; lo que evidencia la necesidad de fundamentar e implementar dichos indicadores, para que en su totalidad las entidades en estudio, utilicen un análisis financiero que integre las temáticas expuestas, a fin de proporcionar información útil y precisa que contribuirá a tomar decisiones eficaces tanto de los resultados que a nivel histórico obtengan como el de las proyecciones realizadas.

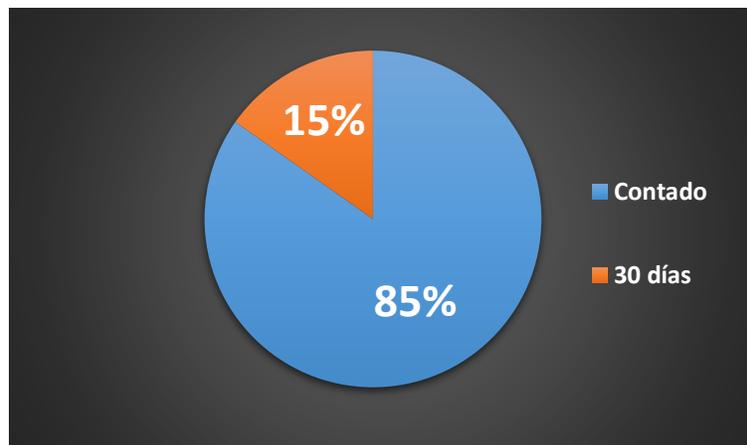
34. ¿Cuál es el plazo que otorga a los clientes por las ventas al crédito?

Objetivo: Identificar en los entes cuestionados el periodo de crédito por los bienes vendidos.

Tabla N° 34

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|-------------|
| Contado | 39 | 85% |
| 30 días | 7 | 15% |
| 60 días | 0 | 0% |
| 90 días | 0 | 0% |
| Más de 90 días | 0 | 0% |
| TOTAL | 46 | 100% |

Gráfico N° 23



Interpretación: De acuerdo a la información obtenida, la mayor parte de los encuestados afirmaron que no otorgan créditos a sus clientes, generando todas sus ventas al contado, mientras que un bajo porcentaje indicó un plazo de cobro con un máximo 30 días, evidenciando la rápida recuperación del dinero producto de la naturaleza de la actividad económica que realizan y la gestión de cobros efectuada, lo cual viene a constituir las políticas de crédito a incorporar en el sistema presupuestario a proponer.

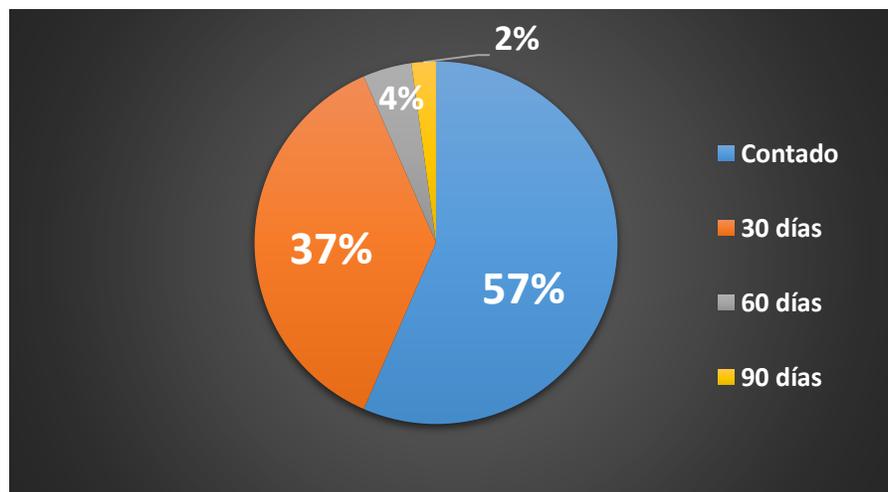
35. ¿Cuál es el plazo de pago que los proveedores le conceden?

Objetivo: Determinar el lapso que ofrecen los proveedores a las pequeñas compañías para cancelar sus obligaciones.

Tabla N° 35

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------|------------|----------------|
| Contado | 26 | 57% |
| 30 días | 17 | 37% |
| 60 días | 2 | 4% |
| 90 días | 1 | 2% |
| Más de 90 días | 0 | 0% |
| TOTAL | 46 | 100.00% |

Gráfico N° 24



Interpretación: Se identificó que la mayoría de los entes investigados pagan al contado las obligaciones contraídas con los proveedores de las mercancías que comercializan, asimismo, en menor proporción expresaron que obtienen créditos a 30, 60 y 90 días, respectivamente. Lo anterior, refleja la necesidad constante de dinero por parte de los primeros citados, razón por la cual recurren a utilizar financiamiento externo para solventar las obligaciones con terceros y evitar problemas de iliquidez y que a la vez representan las políticas de cuentas por pagar a incorporar en los presupuestos a proponer.

ANEXO N° 3: RESUMEN DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL REPRESENTANTE LEGAL DE CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V., EMPRESA SELECCIONADA COMO CASO ILUSTRATIVO.

GUIA DE ENTREVISTA

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

i. Nombre de la empresa:

CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

ii. Dirección:

2° Avenida Norte 1627, contiguo al Colegio Liceo Cristiano Reverendo Juan Bueno, colonia La Rábida, municipio de San Salvador.

iii. Cargo que desempeña:

Representante legal / Gerente General

II. DATOS GENERALES

1. ¿Cuenta la empresa con una misión establecida? Favor enúnciela

Empresa dedicada a la venta de repuestos nuevos y usados, enfocada en la atención del segmento de aseguradoras y clientes en general, generando valor agregado en el servicio y calidad de los productos.

2. ¿Está definida la visión de la entidad? Favor enúnciela

Ser líderes en el mercado de aseguradoras y público en general, garantizando la atención oportuna y calidad en los repuestos, desarrollando alianzas con los diferentes sectores y generando empatía con nuestros empleados.

3. ¿Cuentan con valores organizacionales? Favor menciónelos

Respeto, Honestidad, Integridad, Empatía.

III. PLANEACIÓN FINANCIERA

4. ¿Tienen diseñados objetivos financieros? Favor menciónelos

Incrementar las ventas, diversificar las fuentes de ingreso, disminuir gastos financieros, apalancamiento operativo.

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” a la #7

5. **¿Considera usted que se están alcanzando los objetivos financieros previamente establecidos?**

Si logran los objetivos financieros previamente establecidos

Si su respuesta es “No” pase a la siguiente pregunta, si es “Sí” a la #7

6. **¿Por qué considera que no se obtienen los resultados planificados en los objetivos financieros?**

No se realizó esta interrogante porque en la anterior manifestó que si obtiene los resultados planificados.

7. **¿Posee la empresa estrategias financieras? Favor menciónelas**

Reinversión de utilidades, apalancamiento a largo plazo, gestión de crédito.

8. **¿Actualmente la empresa implementa políticas financieras? Favor menciónelas**

Pago de proveedores a 30 días, Cumplimiento al 100% de todas las obligaciones adquiridas en fechas acordadas, inversión de activo fijo.

9. **¿Utilizan fuentes de financiamiento externas? Favor menciónelas**

Si, préstamos bancarios.

10. **¿Conoce en qué consiste un modelo de simulación financiera?**

Si.

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” a la #12

11. **¿Cuál es la razón principal que lo motivaría a utilizar dicha herramienta financiera?**

El mercado fluctuante y la competencia existente en el mercado.

12. **¿Elabora la institución presupuestos?**

Si.

Si su respuesta es “No” pase a la siguiente pregunta, si es “Sí” a la #14

13. ¿Está interesado/a en realizar presupuestos para un periodo específico?

No se realizó esta interrogante porque en la anterior manifestó que si elabora presupuestos.

Si su respuesta es “Sí” o “No” pase a la pregunta #25

14. ¿Qué tipo de presupuestos preparan?

Ventas y Gastos.

15. ¿Quién es el encargado de diseñar los presupuestos?

Gerente General.

16. ¿Cuál es el método que utilizan para proyectar las ventas?

De tendencias.

17. ¿Para qué periodo son preparados los presupuestos?

Anual.

18. ¿Qué técnica ocupan para elaborarlos?

De forma computarizada.

19. Si se informara de una técnica computarizada que le permitiera proyectar las actividades monetarias de la empresa generando cálculos que se adapten a los cambios del entorno. ¿Estaría interesado/a en aplicarla?

Si.

Si su respuesta es “No” pase a la siguiente pregunta, si es “Sí” a la #21

20. ¿Por qué no está interesado en aplicar el sistema computarizado?

No se realizó esta interrogante porque en la anterior manifestó que si está interesado en aplicar dicha técnica.

IV. CONTROL PRESUPUESTARIO

21. ¿Efectúan comparaciones de los resultados obtenidos con respecto a los estimados?

Si.

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” a la #25

22. ¿En qué periodo realizan la respectiva comparación respecto a las cifras obtenidas con las planificadas?

Trimestralmente.

23. ¿Obtienen los resultados proyectados?

Si.

Si su respuesta es “No” pase a la siguiente pregunta, si es “Sí” a la #25

24. ¿Qué aspectos considera usted, que afectan directamente al logro de las cifras planificadas?

No se realizó esta interrogante porque en la anterior manifestó que si logra las cifras planificadas.

25. ¿Hacen uso de razones financieras en la institución?

Si.

Si su respuesta es “Sí” pase a la siguiente pregunta, si es “No” a la #27

26. ¿Sobre qué aspectos las aplica?

Liquidez, rentabilidad, endeudamiento y gestión de activos y pasivos corrientes.

27. ¿Cuál es el plazo que otorga a los clientes por las ventas al crédito?

30 días.

28. ¿Cuál es el plazo de pago que los proveedores le conceden?

30 días.

ANEXO N° 4: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LOS NUEVOS PUESTOS EN LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA PROPUESTA.

Los siguientes 4 puestos desempeñarán las funciones detalladas a continuación, cuyos informes y resultados serán presentados a la gerencia de finanzas.

1. ENCARGADO DE COMPRAS

- a)** Realizará negociaciones con proveedores para garantizar condiciones, plazos de pagos, precios bajos y productos de mayor calidad.
- b)** Enviará las cotizaciones al gerente de finanzas para que tramite la autorización que permita llevar a cabo la compra de repuestos y accesorios según las negociaciones previas.
- c)** Recibirá del gerente de finanzas la cotización autorizada sobre el pedido a realizar.
- d)** Contactará a los proveedores para tramitar el envío de mercadería.
- e)** Entregará al gerente de finanzas toda la documentación acerca del pedido efectuado.
- f)** Archivará copias del proceso de compra realizado.
- g)** Llevará una base de datos con la información de los proveedores, dirección, ubicación geográfica, teléfonos, correo electrónico, redes sociales, precios y tipos de productos con los que abastece a la empresa, además de información del contacto y de las condiciones de venta que ofrecen a la compañía.

2. CAJERO

- a)** Realizará la recepción y pagos en efectivo, además llevará un control de los ingresos y egresos.
- b)** Realizará el cierre de caja al finalizar las operaciones diarias.
- c)** Elaborará informes diarios de las operaciones monetarias realizadas, los cuales serán presentados al gerente financiero, incluyendo los respectivos atestados de pago.
- d)** Se someterá a arqueos de caja sorprendidos por parte del contador general.
- e)** Preparará y llevará las remesas al banco respectivo.
- f)** Cancelará en efectivo las obligaciones contraídas, siempre y cuando vayan autorizadas con la firma del gerente general.

3. COBRADOR

- a) Propondrá al gerente de finanzas estrategias y procedimientos para hacer efectivo los cobros.
- b) Cada día de operaciones, recibirá de parte del gerente financiero la ruta de créditos a recuperar.
- c) Presentará al gerente de finanzas un informe de las facturas no pagadas y que le fueron asignadas en la fecha respectiva.
- d) Contactará con los clientes a fin de efectuar la correspondiente recuperación del crédito concedido.
- e) Elaborará reportes de la gestión de cobros realizada, guardando una copia para su propio archivo.
- f) Entregará al cajero el dinero que los clientes cancelarán producto de su factura pendiente de pago.

4. CONTADOR

- a) Diseñará los Estados Financieros.
- b) Tramitará pagos de servicios básicos una vez autorizados por el gerente general.
- c) Realizará el registro de las operaciones diarias.
- d) Brindará toda la información necesaria para la ejecución de la auditoria externa.
- e) Apoyará a la compañía con respecto a la legislación mercantil, tributaria, aduanera y laboral.
- f) Elaborará las declaraciones del pago a cuenta, cotizaciones al seguro social, de las administradoras de fondos para pensiones, impuestos municipales, por mencionar algunos.
- g) Revisará cálculos de las planillas salariales y prestaciones laborales según lo elaborado por el departamento de recursos humanos.

5. GERENTE DE MERCADEO

Realizará las funciones que se detallan a continuación, cuyos resultados serán presentados al gerente general y que posteriormente se someterán a su respectiva aprobación por parte del presidente de la junta directiva según sea el caso.

- a) Elaborará los objetivos, políticas y estrategias de publicidad, las cuales serán sometidos a aprobación por parte del gerente general.
- b) Diseñará los mensajes publicitarios a través de los cuales se dará a conocer a la empresa y los productos que ofrece.
- c) Establecerá un plan estratégico de mercadotecnia que estimule la comercialización de los productos.

- d) Investigará sobre métodos de venta personal para obtener una mayor cuota de mercado.
- e) Formulará propuestas de capacitación de acuerdo a las necesidades del área que preside y las enviará a recursos humanos para su aprobación.
- f) Evaluará los informes de comercialización presentados por los vendedores de sala de ventas e institucional.
- g) Revisará el requerimiento de insumos solicitado por el jefe de bodega.
- h) Enviará el informe de requerimiento de producto al gerente de finanzas para tramitar la aprobación.
- i) Brindará toda la documentación requerida por la gerencia general y de finanzas con respecto al desenvolvimiento de esta unidad.
- j) Supervisará los procesos de ventas ya sean al contado o al crédito, así como el despacho de la mercadería, labores efectuadas por el vendedor institucional, por los de sala de ventas, cajero, jefe de bodega y el repartidor.
- k) Formará parte del comité encargado de la elaboración de los presupuestos.

Los siguientes 3 puestos realizarán las funciones que se detallan a continuación, cuyos informes y resultados serán presentados a la gerencia de mercadeo.

6. VENDEDOR INSTITUCIONAL

- a) Establecerá contacto con empresas del sector de seguros de vehículos.
- b) Gestionará las ventas realizadas a compañías aseguradoras.
- c) Llevará una base de datos con la información de los clientes, empresas aseguradoras, transportistas, entre otros.
- d) Investigará y propondrá al gerente de mercadeo las posibles alianzas estratégicas con instituciones privadas y públicas.
- e) Presentará a la gerencia de mercadeo el crédito a conceder a los clientes institucionales por las ventas efectuadas.
- f) Coordinará con el repartidor el envío de mercadería según requerimiento de los compradores.
- g) Enviará al gerente de mercadeo informes mensuales de las ventas realizadas.
- h) En síntesis, será el encargado de comercializar los bienes que la empresa adquiere.

7. REPARTIDOR

- a) Recibirá del jefe de bodega para su respectivo despacho las facturas de las ventas efectuadas por el vendedor institucional y por los de sala de ventas, verificando que estén canceladas si son al contado y debidamente autorizadas si son al crédito.

- b) Transportará mercadería desde la bodega de la compañía hasta los clientes según lo detallado en a).
- c) Llevará registro de los envíos y entregas de mercadería.
- d) Elaborará informes diarios a la gerencia de mercadeo sobre la gestión realizada, adjuntando facturas firmadas por los clientes por las ventas al crédito o el comprobante que demuestre la entrega de mercadería si fue comercializada al contado.
- e) Comunicará al gerente de mercadeo las fallas que presente el vehículo de transporte que está a su cargo.
- f) Comunicará al gerente de mercadeo los comentarios que los clientes hagan sobre la comercialización de los productos.

8. JEFE DE BODEGA

- a) Supervisará el almacenaje de los productos almacenados tanto de repuestos nuevos como usados.
- b) Recibirá las facturas de las ventas efectuadas a los clientes para su respectiva entrega.
- c) Procederá al despacho de mercadería explicando las condiciones de venta al repartidor en caso que estas sean al crédito o al contado.
- d) Entregará el producto facturado al cliente cuando este lo transporte por su propia cuenta.
- e) Elaborará un informe detallado de los repuestos y/o accesorios comercializados a fin de llevar un control de inventarios.
- f) Verificará periódicamente el nivel de las existencias con el propósito de informar a la gerencia de mercadeo el agotamiento o acumulación de un determinado artículo.
- g) Se someterá al control de inventarios cuando sea requerido por la alta jerarquía de la empresa.
- h) Formulará y enviará el requerimiento de insumos automotrices al gerente de mercadeo para que tramite su aprobación.
- i) Registrará el despacho o recibida de repuestos y/o accesorios en el sistema computarizado.

9. GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Realizará las funciones que se detallan a continuación, cuyos resultados serán presentados al gerente general y que posteriormente se someterán a su respectiva aprobación por parte del presidente de junta directiva según sea el caso.

- a) Recibirá de las gerencias de la compañía las necesidades de contratación de nuevo personal.
- b) Resolverá los conflictos labores que se susciten en la empresa.

- c) Tramitará ausencia en la jornada de trabajo por incapacidades debido a problemas de salud y maternidad, además de permisos por duelo, matrimonios, según sea el caso.
- d) Vigilará por el cumplimiento de políticas, normas u otro reglamento en materia laboral establecidos en la institución.
- e) Elaborará con las gerencias interesadas y el encargado de reclutamiento y selección los perfiles de los candidatos a contratar según los puestos a ocupar y los someterá a su aprobación con el gerente general.
- f) Recibirá por parte del encargado correspondiente las propuestas de pruebas psicológicas, de conocimiento, de aptitud, entre otras, a ser aplicadas en el proceso de selección y evaluación y asimismo las evaluará y someterá a la respectiva aprobación ante el gerente general.
- g) Supervisará el proceso de reclutamiento y selección de los nuevos trabajadores.
- h) Recibirá del encargado respectivo el informe donde se detallen las personas que sobresalieron al proceso de reclutamiento y selección.
- i) Enviará al gerente general el listado de candidatos seleccionados.
- j) Evaluará el desempeño de los trabajadores.
- k) Elaborará informes donde se detallen los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.
- l) Revisará y aprobará programas de capacitación destinados al desarrollo de las competencias del recurso humano.
- m) Diseñará manuales organizacionales que serán sujetos a revisión y posterior aprobación del gerente general.
- n) Propondrá al gerente general programas de salud ocupacional, planes de compensación, incentivos y beneficios a conceder a los empleados.
- o) Formará parte del comité encargado de la elaboración de los presupuestos.
- p) Avalará las planillas salariales y recibos de prestaciones laborales y los someterá al departamento de finanzas para su autorización.

Los siguientes 2 puestos efectuará las funciones que se detallan a continuación, cuyos informes y resultados se remitirán al gerente de recursos humanos.

10.ENCARGADO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

- a) Elaborará con las gerencias interesadas y el gerente de recursos humanos los perfiles de los candidatos a contratar según los puestos a ocupar.
- b) Diseñará pruebas psicológicas, de conocimiento, de aptitudes, entre otras, a ser aplicadas en el proceso de selección y contratación y las someterá a revisión y evaluación al gerente de recursos humanos.

- c) Revisará los perfiles de las solicitudes recibidas de los potenciales trabajadores y seleccionará los que cumplan con los requisitos según la vacante a ocupar.
- d) Aplicará pruebas psicológicas, de conocimiento, de aptitudes, entre otras, según sea el caso.
- e) Informará al gerente de recursos humanos los resultados del proceso de reclutamiento y selección.
- f) Recibirá del gerente de recursos humanos la autorización de contratación del personal nuevo que sobresalió en el respectivo proceso y procederá a llenar toda la documentación legal requerida a tal efecto, la cual enviará al primero para su correspondiente aprobación.
- g) Desarrollará la inducción de los nuevos trabajadores.
- h) Diseñará planes de capacitación según las necesidades de la compañía, los cuales serán presentados al gerente de recursos humanos para su debida revisión y autorización.

11. ENCARGADO DE PLANILLAS Y PRESTACIONES LABORALES

- a) Elaborará las planillas salariales y demás recibos que amparen el pago de las prestaciones laborales.
- b) Llevará registros sobre prestaciones labores canceladas y de las que están próximas a vencer.
- c) Dará seguimiento y control a los permisos por incapacidad, duelo, paternidad, maternidad, matrimonio, entre otros que fueron autorizados por el gerente de recursos humanos y que tengan su efecto en los recibos a cancelar.
- d) Llevará registros de los ausentismos injustificados de los trabajadores.
- e) Gestionará los expedientes de todos los empleados.
- f) Presentará informes de las labores realizada al gerente de recursos humanos.

PLANILLA DE EMPLEADOS PROPUESTOS

Cuadro N° 1: Planilla de empleados propuestos – Gastos de Administración (Aportaciones Patronales)

| PLAZAS | SALARIO MENSUAL | ISSS MENSUAL (7.5%) | AFP MENSUAL (7.75%) | INSAFORP MENSUAL (1%) | TOTAL APORTACIONES | TOTAL MENSUAL | TOTAL ANUAL |
|---|--------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| ENCARGADO DE COMPRAS | \$ 325.00 | \$ 24.38 | \$ 25.19 | \$ 3.25 | \$ 52.81 | \$ 377.81 | \$ 4,533.75 |
| CAJERO | \$ 325.00 | \$ 24.38 | \$ 25.19 | \$ 3.25 | \$ 52.81 | \$ 377.81 | \$ 4,533.75 |
| COBRADOR | \$ 325.00 | \$ 24.38 | \$ 25.19 | \$ 3.25 | \$ 52.81 | \$ 377.81 | \$ 4,533.75 |
| CONTADOR | \$ 400.00 | \$ 30.00 | \$ 31.00 | \$ 4.00 | \$ 65.00 | \$ 465.00 | \$ 5,580.00 |
| GERENTE DE RECURSOS HUMANOS | \$ 500.00 | \$ 37.50 | \$ 38.75 | \$ 5.00 | \$ 81.25 | \$ 581.25 | \$ 6,975.00 |
| ENCARGADO DE PLANILLAS Y PRESTACIONES LABORALES | \$ 325.00 | \$ 24.38 | \$ 25.19 | \$ 3.25 | \$ 52.81 | \$ 377.81 | \$ 4,533.75 |
| ENCARGADO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL | \$ 325.00 | \$ 24.38 | \$ 25.19 | \$ 3.25 | \$ 52.81 | \$ 377.81 | \$ 4,533.75 |
| TOTAL | \$ 2,525.00 | \$ 189.38 | \$ 195.69 | \$ 25.25 | \$ 410.31 | \$ 2,935.31 | \$ 35,223.75 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Los cálculos realizados se explican a continuación: tomando como ejemplo el puesto “Encargado de compras”; el salario base es multiplicado inicialmente por el 7.5% que representa el porcentaje de cotización del Instituto Salvadoreño de Seguro Social (ISSS), posteriormente por el 7.75% correspondiente a las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) y por último por el 1% del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), la suma de dichos valores da como resultado \$52.81, es decir, el total de aportaciones patronales a cancelar que junto con el salario base de \$325.00 conforman los \$377.81 del total de obligaciones a incurrir para el personal propuesto, y dicho procedimiento se realiza de la misma manera para el resto.

Cuadro N° 2: Planilla de empleados propuestos – Gastos de Venta (Aportaciones Patronales)

| PLAZAS | SALARIO MENSUAL | ISSS MENSUAL (7.5%) | AFP MENSUAL (7.75%) | INSAFORP MENSUAL (1%) | TOTAL APORTACIONES | TOTAL MENSUAL | TOTAL ANUAL |
|------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| GERENTE DE MERCADEO | \$ 500.00 | \$ 37.50 | \$ 38.75 | \$ 5.00 | \$ 81.25 | \$ 581.25 | \$ 6,975.00 |
| VENDEDOR INSTITUCIONAL | \$ 325.00 | \$ 24.38 | \$ 25.19 | \$ 3.25 | \$ 52.81 | \$ 377.81 | \$ 4,533.75 |
| REPARTIDOR | \$ 325.00 | \$ 24.38 | \$ 25.19 | \$ 3.25 | \$ 52.81 | \$ 377.81 | \$ 4,533.75 |
| JEFE DE BODEGA | \$ 375.00 | \$ 28.13 | \$ 29.06 | \$ 3.75 | \$ 60.94 | \$ 435.94 | \$ 5,231.25 |
| TOTAL | \$ 1,525.00 | \$ 114.38 | \$ 118.19 | \$ 15.25 | \$ 247.81 | \$ 1,772.81 | \$ 21,273.75 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Los cálculos se realizarán según lo detallado en el cuadro N° 1.

PRESTACIONES DE LEY PARA EMPLEADOS PROPUESTOS

Cuadro N° 3: Prestaciones de ley para empleados propuestos – Gastos de Administración (Aportaciones Pat.)

| PLAZAS | SALARIO MENSUAL | AGUINALDO | VACACIONES | ISSS MENSUAL (7.5%) | AFP MENSUAL (7.75%) | INSAFORP MENSUAL (1%) | TOTAL APORTACIONES | TOTAL A PAGAR |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|
| ENCARGADO DE COMPRAS | \$ 325.00 | \$ 162.50 | \$ 211.25 | \$ 15.84 | \$ 16.37 | \$ 2.11 | \$ 34.33 | \$ 408.08 |
| CAJERO | \$ 325.00 | \$ 162.50 | \$ 211.25 | \$ 15.84 | \$ 16.37 | \$ 2.11 | \$ 34.33 | \$ 408.08 |
| COBRADOR | \$ 325.00 | \$ 162.50 | \$ 211.25 | \$ 15.84 | \$ 16.37 | \$ 2.11 | \$ 34.33 | \$ 408.08 |
| CONTADOR | \$ 400.00 | \$ 200.00 | \$ 260.00 | \$ 19.50 | \$ 20.15 | \$ 2.60 | \$ 42.25 | \$ 502.25 |
| GERENTE DE RECURSOS HUMANOS | \$ 500.00 | \$ 250.00 | \$ 325.00 | \$ 24.38 | \$ 25.19 | \$ 3.25 | \$ 52.81 | \$ 627.81 |
| ENCARGADO DE PLANILLAS Y PRESTACIONES LABORALES | \$ 325.00 | \$ 162.50 | \$ 211.25 | \$ 15.84 | \$ 16.37 | \$ 2.11 | \$ 34.33 | \$ 408.08 |
| ENCARGADO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACION DEL PERSONAL | \$ 325.00 | \$ 162.50 | \$ 211.25 | \$ 15.84 | \$ 16.37 | \$ 2.11 | \$ 34.33 | \$ 408.08 |
| TOTAL | \$ 2,525.00 | \$ 1,262.50 | \$ 1,641.25 | \$ 123.09 | \$ 127.20 | \$ 16.41 | \$ 266.70 | \$ 3,170.45 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Los cálculos realizados se explican a continuación: tomando como ejemplo el puesto “Encargado de compras”; los \$162.50 correspondientes al aguinaldo se determinaron dividiendo los \$325.00 de salario base entre 30 días y posteriormente se multiplicó por 15 días que es lo que el Código de Trabajo determina para los trabajadores que posean un periodo laboral de entre 1 y 3 años, por lo tanto, $((\$325.00/30)*15) = \162.50 ; los \$211.25 reflejan el valor a pagar por la vacación anual, el cual resulta de sumarle al salario de 15 días el 30% sobre dicho valor, es decir, $\$162.50 + \$48.75 = \$211.25$; el total de aportaciones patronales es determinado solamente para el monto de vacación anual según lo descrito en el apartado “Planilla de empleados propuestos” (Ver cuadro N° 7), dando como resultado \$34.33; los valores de aguinaldo, vacación anual y las aportaciones se suman para determinar el coste de las prestaciones de ley, de la siguiente manera $\$162.50 + \$211.25 + \$34.33 = \408.08 anual, y dicho procedimiento se realiza de la misma manera para el resto.

Cuadro N° 4: Prestaciones de ley para empleados propuestos – Gastos de Venta (Aportaciones Patronales)

| PLAZAS | SALARIO MENSUAL | AGUINALDO | VACACIONES | ISSS MENSUAL (7.5%) | AFP MENSUAL (7.75%) | INSAFORP MENSUAL (1%) | TOTAL APORTACIONES | TOTAL A PAGAR |
|------------------------|--------------------|------------------|------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|
| GERENTE DE MERCADEO | \$ 500.00 | \$ 250.00 | \$ 325.00 | \$ 24.38 | \$ 25.19 | \$ 3.25 | \$ 52.81 | \$ 627.81 |
| VENDEDOR INSTITUCIONAL | \$ 325.00 | \$ 162.50 | \$ 211.25 | \$ 15.84 | \$ 16.37 | \$ 2.11 | \$ 34.33 | \$ 359.33 |
| REPARTIDOR | \$ 325.00 | \$ 162.50 | \$ 211.25 | \$ 15.84 | \$ 16.37 | \$ 2.11 | \$ 34.33 | \$ 359.33 |
| JEFE DE BODEGA | \$ 375.00 | \$ 187.50 | \$ 243.75 | \$ 18.28 | \$ 18.89 | \$ 2.44 | \$ 39.61 | \$ 414.61 |
| TOTAL | \$ 1,525.00 | \$ 762.50 | \$ 991.25 | \$ 74.34 | \$ 76.82 | \$ 9.91 | \$ 161.08 | \$ 1,761.08 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Los cálculos se realizarán según lo detallado en el cuadro N° 3.

ANEXO N° 5: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PROPUESTAS PARA LOS PUESTOS EXISTENTES.

1. JUNTA DIRECTIVA

Recibirá del gerente general las propuestas de las diferentes áreas para darlas por aprobado o solicitar alguna modificación.

- a) Revisará y aprobará los objetivos planteados por las distintas áreas.
- b) Evaluará en conjunto con la gerencia general la filosofía empresarial actual y propuesta.
- c) Autorizará y contratará al nuevo recurso humano producto del proceso de reclutamiento y selección.
- d) Aprobará los manuales organizacionales, programas de salud ocupacional, planes de compensación, incentivos y beneficios a conceder para los empleados.
- e) Convocará a las diferentes gerencias a reuniones periódicas para discutir la gestión y los resultados obtenidos.
- f) Recibirá, analizará y discutirá los análisis financieros realizados.
- g) Mediante la firma de los recibos o facturas correspondientes, autorizará todas las erogaciones monetarias que se efectúen ya sea canceladas con cheques o efectivo no importando el monto.
- h) Autorizará los presupuestos operativos y financieros elaborados en forma conjunta por las diferentes gerencias de la compañía.

2. PRESIDENTE/GERENTE GENERAL

Procederá a revisar, evaluar y autorizar las propuestas que las distintas gerencias le transfieran según los siguientes aspectos:

- a) Los objetivos de cada área.
- b) El trabajo realizado.
- c) Las propuestas de manuales organizacionales, programas de salud ocupacional, planes de compensación, incentivos y beneficios a conceder a los empleados.
- d) El pago de las planillas salariales y demás prestaciones legales.
- e) Los programas de capacitación destinados al recurso humano.
- f) Los requisitos a cumplir para ocupar nuevas plazas de trabajo.
- g) La contratación del nuevo recurso humano producto del proceso de reclutamiento y selección.
- h) Las nuevas fuentes de financiamiento.
- i) En general, toda erogación monetaria que se efectúe no importando su monto.
- j) Toda negociación con proveedores.
- k) Aumentos o rebajas en los precios de ventas.
- l) Créditos a conceder a los clientes, plazo y montos.

- m) Responderá tanto administrativa como legalmente los asuntos relacionados a la organización.
- n) Coordinará el normal desenvolvimiento de las actividades en cada una de las unidades de la compañía.
- o) Coordinará al comité encargado de la elaboración de los presupuestos.
- p) Revisará en forma conjunta con la gerencia de mercadeo el plan estratégico de mercadotecnia, mensajes publicitarios y métodos de venta personal a implementar.
- q) Recibirá informes del gerente financiero sobre los resultados de la ejecución del análisis multiescenario y tomará las decisiones correspondientes.

3. ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Con sus funciones apoyará y seguirá las instrucciones del gerente general según los siguientes aspectos:

- a) Convocará a reuniones.
- b) Asistirá en la logística de la organización para las reuniones.
- c) Atenderá las llamadas telefónicas.
- d) Gestionará la correspondencia tanto a nivel interno como externo.
- e) En general apoyará en las actividades administrativas al gerente general según sea el caso.

Los siguientes 2 puestos efectuará las funciones que se detallan a continuación, cuyos informes y resultados se remitirán al jefe de bodega.

4. MECÁNICOS

- a) Verificarán que los repuestos disponibles para su comercialización estén en óptimas condiciones de funcionamiento y presentación.
- b) Supervisarán el trabajo realizado por el desarmador en el desmontaje de las piezas de los vehículos importados.
- c) Asesorarán tanto a clientes como al recurso humano de la empresa sobre los repuestos y accesorios de vehículos destinados para la venta, cuando estos lo requieran.
- d) Realizarán la instalación de los repuestos adquiridos en los vehículos de los clientes, cuando estos los demanden.

5. DESARMADOR

- a) Realizará de los automotores correspondientes el desmontaje de las piezas que fueron vendidas según la respectiva factura.
- b) Comunicará al Jefe de bodega sobre agotamiento de repuestos para que tramite el abastecimiento respectivo.
- c) Asistirá al mecánico en las tareas de mantenimiento de los productos embodegados.

6. GERENTE DE FINANZAS

Realizará las funciones que se detallan a continuación, cuyos resultados serán presentados al gerente general a su respectiva aprobación y autorización según sea el caso.

- a) Formulará y propondrá estrategias que contribuyan al uso eficiente de los recursos monetarios de la organización.
- b) Recibirá del contador los estados financieros debidamente elaborados.
- c) Realizará el análisis e interpretación de los estados financieros.
- d) Diseñará los presupuestos para el siguiente período en forma conjunta con las demás gerencias de áreas.
- e) Tramitará la autorización de los pagos de planillas salariales.
- f) Recibirá las cotizaciones y el informe de requerimiento de producto.
- g) Presentará cotizaciones sobre la adquisición de productos para la venta
- h) Ordenará al contador general para que efectúe controles en los niveles de existencias de repuestos y arqueos de caja a fin de comprobar que estos coincidan con los registros computarizados.
- i) Recibirá el informe para pagos de servicios básicos y los cálculos sobre prestaciones laborales a cancelar por parte del contador.
- j) Revisará informes diarios de las operaciones monetarias realizadas.
- k) Evaluará los procedimientos para hacer efectivo los cobros de las ventas al crédito.
- l) Indagará y propondrá nuevas fuentes de financiamiento a fin de conseguir la de más bajo costo y menor riesgo.
- m) Formará parte del comité encargado de la elaboración de los presupuestos.
- n) Tramitará la autorización del pago prestaciones laborales y de planillas salariales las que posteriormente enviará a recursos humanos para su respectiva cancelación.
- o) Ejecutará y dará seguimiento al modelo multiescenario a aplicar.
- p) Informará al gerente general sobre los resultados del análisis multiescenario.

7. VENDEDORES DE SALA DE VENTAS

- a)** En general serán los encargados de comercializar los bienes que la empresa adquiere.
- b)** Asesorará a los clientes sobre los repuestos y accesorios que son comercializados en la compañía.
- c)** Elaborará y enviará informes mensuales de las operaciones monetarias realizadas al gerente de mercadeo.
- d)** Llevará una base de datos con la información de los clientes.
- a)** Propondrá a la gerencia de mercadeo el crédito a conceder a los clientes por las ventas efectuadas, en los casos que lo requieran.

PLANILLA DE EMPLEADOS ACTUALES

Cuadro N° 1: Planilla de empleados actuales – Gastos de Administración (Aportes Patronales)

| PLAZAS | SALARIO MENSUAL | ISSS MENSUAL (7.5%) | AFP MENSUAL (7.75%) | INSAFORP MENSUAL (1%) | TOTAL APORTACIONES | TOTAL MENSUAL | TOTAL ANUAL |
|------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| PRESIDENTE / GERENTE GENERAL | \$ 1,000.00 | \$ 75.00 | \$ 77.50 | \$ 10.00 | \$ 162.50 | \$ 1,162.50 | \$ 13,950.00 |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO | \$ 325.00 | \$ 24.38 | \$ 25.19 | \$ 3.25 | \$ 52.81 | \$ 377.81 | \$ 4,533.75 |
| GERENTE DE FINANZAS | \$ 500.00 | \$ 37.50 | \$ 38.75 | \$ 5.00 | \$ 81.25 | \$ 581.25 | \$ 6,975.00 |
| TOTAL | \$ 1,825.00 | \$ 136.88 | \$ 141.44 | \$ 18.25 | \$ 296.56 | \$ 2,121.56 | \$ 25,458.75 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Los cálculos se realizarán según lo detallado en el anexo N° 4, cuadro N° 1.

Cuadro N° 2: Planilla de empleados actuales – Gastos de Venta (Aportaciones Patronales)

| PLAZAS | SALARIO MENSUAL | ISSS MENSUAL (7.5%) | AFP MENSUAL (7.75%) | INSAFORP MENSUAL (1%) | TOTAL APORTACIONES | TOTAL MENSUAL | TOTAL ANUAL |
|------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| VENDEDOR DE SALA DE VENTAS 1 | \$ 325.00 | \$ 24.38 | \$ 25.19 | \$ 3.25 | \$ 52.81 | \$ 377.81 | \$ 4,533.75 |
| VENDEDOR DE SALA DE VENTAS 2 | \$ 325.00 | \$ 24.38 | \$ 25.19 | \$ 3.25 | \$ 52.81 | \$ 377.81 | \$ 4,533.75 |
| MECÁNICO 1 | \$ 325.00 | \$ 24.38 | \$ 25.19 | \$ 3.25 | \$ 52.81 | \$ 377.81 | \$ 4,533.75 |
| MECÁNICO 2 | \$ 325.00 | \$ 24.38 | \$ 25.19 | \$ 3.25 | \$ 52.81 | \$ 377.81 | \$ 4,533.75 |
| DESARMADOR | \$ 350.00 | \$ 26.25 | \$ 27.13 | \$ 3.50 | \$ 56.88 | \$ 406.88 | \$ 4,882.50 |
| TOTAL | \$ 1,650.00 | \$ 123.75 | \$ 127.88 | \$ 16.50 | \$ 268.13 | \$ 1,918.13 | \$ 23,017.50 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Los cálculos se realizarán según lo detallado en el anexo N° 4, cuadro N° 1.

PRESTACIONES DE LEY PARA EMPLEADOS ACTUALES

Cuadro N° 3: Prestaciones de ley para empleados actuales – Gastos de Administración (Aportaciones Patr.)

| PLAZAS | SALARIO MENSUAL | AGUINALDO | VACACIONES | ISSS MENSUAL (7.5%) | AFP MENSUAL (7.75%) | INSAFORP MENSUAL (1%) | TOTAL APORTACIONES | TOTAL ANUAL |
|------------------------------|--------------------|------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|
| PRESIDENTE / GERENTE GENERAL | \$ 1,000.00 | \$ 500.00 | \$ 650.00 | \$ 48.75 | \$ 50.38 | \$ 6.50 | \$ 105.63 | \$ 1,255.63 |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO | \$ 325.00 | \$ 162.50 | \$ 211.25 | \$ 15.84 | \$ 16.37 | \$ 2.11 | \$ 34.33 | \$ 408.08 |
| GERENTE DE FINANZAS | \$ 500.00 | \$ 250.00 | \$ 325.00 | \$ 24.38 | \$ 25.19 | \$ 3.25 | \$ 52.81 | \$ 627.81 |
| TOTAL | \$ 1,825.00 | \$ 912.50 | \$ 1,186.25 | \$ 88.97 | \$ 91.93 | \$ 11.86 | \$ 192.77 | \$ 2,291.52 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Los cálculos se realizarán según lo detallado en el anexo N° 4, cuadro N° 3.

Cuadro N° 4: Prestaciones de ley para empleados actuales – Gastos de Venta (Aportaciones Patronales)

| PLAZAS | SALARIO MENSUAL | AGUINALDO | VACACIONES | ISSS MENSUAL (7.5%) | AFP MENSUAL (7.75%) | INSAFORP MENSUAL (1%) | TOTAL APORTACIONES | TOTAL ANUAL |
|------------------------------|--------------------|------------------|--------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|
| VENDEDOR DE SALA DE VENTAS 1 | \$ 325.00 | \$ 162.50 | \$ 211.25 | \$ 15.84 | \$ 16.37 | \$ 2.11 | \$ 34.33 | \$ 408.08 |
| VENDEDOR DE SALA DE VENTAS 2 | \$ 325.00 | \$ 162.50 | \$ 211.25 | \$ 15.84 | \$ 16.37 | \$ 2.11 | \$ 34.33 | \$ 408.08 |
| MECÁNICO 1 | \$ 325.00 | \$ 162.50 | \$ 211.25 | \$ 15.84 | \$ 16.37 | \$ 2.11 | \$ 34.33 | \$ 359.33 |
| MECÁNICO 2 | \$ 325.00 | \$ 162.50 | \$ 211.25 | \$ 15.84 | \$ 16.37 | \$ 2.11 | \$ 34.33 | \$ 359.33 |
| DESARMADOR | \$ 350.00 | \$ 175.00 | \$ 227.50 | \$ 17.06 | \$ 17.63 | \$ 2.28 | \$ 36.97 | \$ 386.97 |
| TOTAL | \$ 1,650.00 | \$ 825.00 | \$ 1,072.50 | \$ 80.44 | \$ 83.12 | \$ 10.73 | \$ 174.28 | \$ 1,921.78 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Los cálculos se realizarán según lo detallado en el anexo N° 4, cuadro N° 3.

ANEXO N° 6: COTIZACIÓN PARA LA ADQUISICIÓN DE ACTIVOS FIJOS

| COTIZACIÓN PARA INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO | | | | |
|--|-----------------|--|--------------|---|
| PRODUCTO | PRECIO UNITARIO | DESCRIPCIÓN | DISTRIBUIDOR | IMAGEN |
| ESCRITORIO | \$ 59.99 | Escritorio - mueble para oficina, marca Haya, color negro con acabado café, modelo 003-astra-008 | EPA |  |
| SILLA DE ESCRITORIO | \$ 24.95 | Silla de escritorio, color negra, con ruedas, respaldo reclinable, asiento ajustable, peso máximo 154 lbs. | EPA |  |
| ARCHIVADORES | \$ 88.37 | Archivero organizador Hirsh Space Solutions con tres gavetas, con cerraduras, color negro metalico. | Wallmart |  |
| LAPTOP | \$ 329.00 | Laptop ASUS, modelo X540MA-GT030T, disco duro de 500 GB, memoria RAM de 4 GB, procesador Intel Celeron N4000, incluye software y paquete computacional básico. | Omnisport |  |
| IMPRESORA | \$ 35.00 | Impresora Multifuncional HP DeskJet Ink Advantage 2135, color blanco, capacidad de escaner, fotocopias e impresiones, cartuchos de tinta. | La Curacao |  |
| PAQUETE INFORMÁTICO (CRYSTAL BALL) | \$ 945.25 | Conjunto de aplicaciones basadas en hojas de cálculo, líder para modelaje predictivo, previsión, simulación y optimización. (Edición Estándar) | Oracle |  |

Fuente: Elaborado con base a la información presentada en las distintas páginas webs de los distribuidores mencionados.

ANEXO N° 7: EVALUACIÓN DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO Y SUS RESPECTIVOS RESULTADOS PARA EL AÑO 2019 DE CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.

a) FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN (POR SUS SIGLAS EN INGLÉS CFO - CASH FLOW OPERATIONS)

Para el cálculo del CFO es necesario elaborar en primer lugar el Balance General Comparativo a fin de determinar las disminuciones o aumentos en las diferentes cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio Neto.

i. BALANCE GENERAL COMPARATIVO

PROCEDIMIENTO:

- En las primeras dos filas del cuadro, de izquierda a derecha, se colocan los títulos de cada columna en el orden siguiente: cuentas, año 2018 y 2019; y variaciones (aumentos y disminuciones). En la tercera fila la palabra “activo”, en la penúltima se anotan Total de Pasivo y Patrimonio Neto, y en la última Capital de Trabajo Neto.
- En la primera columna (Izquierda) se escriben los nombres de las cuentas que comprenden cada uno de los grupos descritos, colocando una fila para el respectivo total de cada rubro aludido y una después de Activo total para colocar el nombre de Pasivo y Patrimonio Neto.
- Luego en las subsiguientes columnas se anotan los montos históricos (año 2018) correspondiente a las categorías anteriormente mencionadas y a continuación los valores monetarios obtenidos de la proyección (ver Capítulo III, cuadro N° 44).
- Posteriormente se registran las variaciones entre las cifras de las columnas anteriormente descritas según sea el caso, aumentos o disminuciones.

Cuadro N° 1: Balance General Comparativo periodo 2018 – 2019

| Cuentas | AÑO | | VARIACIONES | |
|--|----------------------|----------------------|--------------------|----------------|
| | 2018 | 2019 | AUMENTOS | DISMINUCIONES |
| ACTIVO | | | | |
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO | \$ 15,999.36 | \$ 34,081.84 | \$ 18,082.48 | \$ - |
| Cuentas por cobrar | \$ 5,530.15 | \$ 7,878.16 | \$ 2,348.01 | \$ - |
| INVENTARIO | \$ 56,767.68 | \$ 90,828.29 | \$ 34,060.61 | \$ - |
| PEDIDOS EN TRÁNSITO | \$ 35,874.00 | \$ 19,730.70 | \$ - | \$ 16,143.30 |
| BIENES INMUEBLES URBANOS | \$ 89,539.61 | \$ 89,539.61 | \$ - | \$ - |
| EQUIPOS VARIOS | \$ 17,825.62 | \$ 19,645.62 | \$ 1,820.00 | \$ - |
| MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA | \$ 4,041.18 | \$ 4,989.24 | \$ 948.06 | \$ - |
| VEHÍCULO DE DISTRIBUCIÓN | \$ 40,424.79 | \$ 40,424.79 | \$ - | \$ - |
| DEPRECIACIÓN ACUMULADA | \$ (7,257.61) | \$ (11,544.68) | \$ (4,287.07) | \$ - |
| INTANGIBLES | \$ 1,950.00 | \$ 2,875.25 | \$ 925.25 | \$ - |
| AMORTIZACIÓN INTANGIBLE | \$ - | \$ (231.31) | \$ (231.31) | \$ - |
| REMANENTE DE IVA | \$ 232.78 | \$ - | \$ - | \$ 232.78 |
| EXCEDENTE DE IVA | \$ 1,040.91 | \$ - | \$ - | \$ 1,040.91 |
| TOTAL DE ACTIVO | \$ 261,968.47 | \$ 298,217.51 | | |
| PASIVO Y PATRIMONIO NETO | | | | |
| IVA DÉBITO FISCAL | \$ - | \$ 2,548.97 | \$ 2,548.97 | \$ - |
| IMPUESTO SOBRE LA RENTA | \$ - | \$ 1,505.63 | \$ 1,505.63 | \$ - |
| PAGO A CUENTA DIC. | \$ - | \$ 1,220.07 | \$ 1,220.07 | \$ - |
| OTRAS CUENTAS POR PAGAR | \$ 6,950.00 | \$ - | \$ - | \$ 6,950.00 |
| PROVEEDORES LOCALES | \$ 26,646.72 | \$ 70,781.53 | \$ - | \$ (44,134.81) |
| PROVISIONES Y RETENCIONES | \$ 6,515.39 | \$ 1,272.67 | \$ - | \$ 5,242.72 |
| PRÉSTAMO A LARGO PLAZO | \$ 163,817.76 | \$ 136,357.14 | \$ - | \$ 27,460.62 |
| CAPITAL SOCIAL | \$ 35,800.00 | \$ 35,800.00 | \$ - | \$ - |
| RESERVA LEGAL | \$ 2,400.00 | \$ 2,400.00 | \$ - | \$ - |
| RESERVA LEGAL PROYECTADA | \$ - | \$ 3,438.86 | \$ 3,438.86 | \$ - |
| UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES | \$ 19,838.60 | \$ 10,911.23 | \$ - | \$ 8,927.37 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | \$ - | \$ 31,981.41 | \$ 31,981.41 | \$ - |
| TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO NETO | \$ 261,968.47 | \$ 298,217.50 | | |
| CAPITAL DE TRABAJO NETO | \$ 75,332.77 | \$ 75,190.13 | \$ (142.64) | |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

ii. CASH FLOW OPERATIONS (CFO)

PROCEDIMIENTO:

- En las primeras dos filas del cuadro, de izquierda a derecha, se colocan los títulos en el orden siguiente: CFO, DETALLE Y SALDOS.
- En la primera columna (Izquierda) se escriben las denominaciones de las cuentas del estado de resultados proforma a ocupar: utilidad neta proyectada y depreciación. A continuación, el subtotal llamado flujo de caja libros, cambios en el capital de trabajo con las cuentas del activo y pasivo corriente a tomar en cuenta precedidas de la palabra cambio o en su defecto variación, el subtotal y en la última el Total Flujo de Efectivo de Actividades de Operación.

Cuadro N° 2: Flujo de Efectivo de Actividades de Operación

| CFO | |
|--|---------------------|
| DETALLE | SALDOS |
| UTILIDAD NETA PROYECTADA | \$ 31,981.41 |
| DEPRECIACIÓN (+) | \$ 4,518.39 |
| FLUJO DE CAJA LIBROS | \$ 36,499.80 |
| CAMBIO EN CAPITAL DE TRABAJO | |
| CAMBIO CUENTAS POR COBRAR | \$ (2,348.01) |
| CAMBIO INVENTARIOS | \$ (34,060.61) |
| CAMBIOS PEDIDOS EN TRANSITO | \$ 16,143.30 |
| CAMBIO IVA DÉBITO FISCAL | \$ 2,548.97 |
| CAMBIO REMANENTE DE IVA | \$ 232.78 |
| CAMBIO EXCEDENTE DE IVA | \$ 1,040.91 |
| CAMBIO IMPUESTO SOBRE LA RENTA | \$ 1,505.63 |
| CAMBIO PAGO A CUENTA DIC. | \$ 1,220.07 |
| CAMBIO OTRAS CUENTAS POR PAGAR | \$ (6,950.00) |
| CAMBIO PROVEEDORES LOCALES | \$ 44,134.81 |
| CAMBIO PROVISIONES Y RETENCIONES | \$ (5,242.72) |
| SUB-TOTAL | \$ 18,225.11 |
| TOTAL FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN | \$ 54,724.91 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

iii. INDICADORES

Existen tres indicadores que calculados a partir las cifras del CFO dan una ponderación sobre la calidad financiera del sistema presupuestario elaborado. Estos coeficientes son:

- **LA DEPRECIACIÓN NO DEBE EXCEDER EL 50% DEL FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN**

Según la propuesta, la depreciación representará un 8.26% ($\$4,518.39/\$54,724.91$) del CFO para el lapso 2018-2019. Lo anterior, indica que el efectivo que obtenga CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V. al 31 de diciembre de 2019 no dependerá de la reserva para la recuperación del activo fijo, sino que provendrá de las operaciones que se ejecuten de acuerdo a los presupuestos elaborados.

Cuadro N° 3: Determinación de la razón Depreciación/CFO

| | |
|-------------------------|--------------|
| DEPRECIACIÓN/CFO | 8.26% |
|-------------------------|--------------|

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

- **LA UTILIDAD NETA NO DEBE SER MAYOR AL CFO**

De acuerdo a la proyección, la utilidad neta según el estado de resultados proforma del 1 de enero al 31 de diciembre de 2019 ascenderá a \$31,981.41 (ver Capítulo III, cuadro N° 43), cuyo monto será menor a la cuantía del CFO \$54,724.91, en consecuencia, esto indica que además del beneficio estimado se generará más efectivo con las actividades de operación que planifica realizar la compañía, lo cual es favorable.

- **EL CFO DEBE SER POSITIVO**

Conforme a los resultados obtenidos, el flujo de efectivo de operaciones será positivo con una cuantía de \$54,724.91 para el 2019, demostrando que el dinero recibido será mayor a lo invertido.

b) FINANCIAMIENTO MÁXIMO PERMITIDO

PROCEDIMIENTO:

- En primer lugar, en la primera columna (izquierda) se procede escribir los rubros que se muestran en el cuadro N° 4 y en la siguiente se registran las cuantías solicitadas, cuyo origen es el Estado de Resultados y Balance General al 31 de diciembre de 2018 (ver anexo N° 8), Estado de Resultados Proforma (ver Capítulo III, cuadro N° 43) y Balance General Proforma (ver Capítulo III, cuadro N° 44).
- Posteriormente se anota la tasa del Impuesto sobre la Renta (30%), luego se realizan dos operaciones, la primera de ellas es la variación de las ventas por lo que se efectúa la resta de las ventas del 2019 menos las del 2018 y la segunda, es una división entre la Utilidad Neta Proforma y el monto de comercialización 2019 obteniendo de esa manera la rentabilidad sobre las ventas (por sus siglas en ingles ROS-Return of Sales).
- Después de calcular toda la información descrita anteriormente, se sustituye dichos resultados en la fórmula correspondiente (ver figura N° 1), determinando el financiamiento máximo permitido según la propuesta.

Cuadro N° 4: Información para efectuar el cálculo

| DATOS PARA EFECTUAR EL CÁLCULO | | | |
|--------------------------------|---|----|-------------|
| (A) | ACTIVOS TOTALES 2019 | \$ | 298,217.50 |
| (V) | VENTAS TOTALES 2019 | \$ | 697,182.40 |
| (VT - 1) | VENTAS TOTALES 2018 | \$ | 487,670.29 |
| L | PASIVOS TOTALES 2019 | \$ | 213,686.00 |
| | RESULTADO PROYECTADO 2019 (UTILIDAD NETA) | \$ | 31,981.41 |
| (AMORT. LP) | PRÉSTAMO A TÉRMINO (CORTO Y LARGO PLAZO 2019) | \$ | 136,357.14 |
| ΔNFA | ADQUISICIÓN DE PLANTA Y EQUIPO 2019 | \$ | 3,693.31 |
| | TASA DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA | | 30% |
| | $\Delta IR = VENTA T. - (VENTA T. -1)$ | \$ | 209,512.11 |
| | $ROS (M) = \frac{UN}{VTS}$ | | 0.045872374 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Figura N° 1: Fórmula para calcular el Financiamiento Máximo Permitido

$$FE = \left[\frac{A^P}{V} \right] * \Delta IR - \left[\frac{L}{V} \right] * \Delta IR - ROS(M) * (1 - d) * V + AMORT.LP + \Delta NFA = \$ 143,066.25$$

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

INTERPRETACIÓN: A CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V. podrá ocupar un financiamiento máximo de \$143,066.25 para el año 2019, no obstante, de acuerdo a la propuesta, sus pasivos totales serán de \$213,686.00 lo que excederá el límite permitido. Lo anterior, evidencia que la entidad no necesitará más financiamiento externo, sino que deberá aplicar nuevas estrategias como disminuir su plazo promedio de cobro o de inventarios, entre otras, para generar efectivo a fin de financiar sus operaciones, en caso de requerirlo.

c) CRECIMIENTO MÁXIMO PERMITIDO

i. CRECIMIENTO HISTÓRICO

PROCEDIMIENTO:

- En la primera fila del cuadro se colocan los títulos en el orden siguiente (de izquierda a derecha): Cuentas y Monto.
- En la primera columna (izquierda) se procede escribir los detalles que se muestran en el cuadro N° 5 y a continuación en la subsiguiente se registran las cuantías requeridas provenientes del Estado de Resultados y Balance General al 31 de diciembre de 2018 (ver anexo N° 8).

- Luego de determinar la información descrita anteriormente, se sustituye dichos resultados en el cuadro N° 6 según corresponda y posteriormente se sustituye en la fórmula (ver figura N° 2) obteniendo el crecimiento histórico (2018).

Cuadro N° 5: Información para efectuar el cálculo

| CUENTAS | MONTO |
|------------------|---------------|
| VENTAS NETAS | \$ 487,670.29 |
| UTILIDAD NETA | \$ 19,822.45 |
| DIVIDENDOS | \$ 8,927.37 |
| TOTAL ACTIVOS | \$ 261,968.47 |
| TOTAL PASIVOS | \$ 203,929.87 |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 58,038.60 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Cuadro N° 6: Determinación de variables

| VARIABLES | | FÓRMULA | VALOR |
|--|---|---|----------------|
| RENTABILIDAD DE UTILIDAD NETA SOBRE VENTAS | = | $M = (\text{UTILIDAD NETA} / \text{VENTAS NETAS})$ | 4.06% |
| RETENCIÓN DE UTILIDADES EN LA EMPRESA | = | $R = (\text{UTIL. NETA} - \text{DIVIDENDOS}) / \text{UTIL. NETA}$ | \$ 0.55 |
| APALANCAMIENTO FINANCIERO | = | $L = (\text{DEUDA} / \text{PATRIMONIO}) + 1$ | 4.51 |
| REQUERIMIENTOS ACTIVOS | = | $A = (\text{TOTAL DE ACTIVOS} / \text{VENTAS NETAS})$ | 0.54 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Figura N° 2: Crecimiento Histórico

| | | |
|-------------------------------|---|---------------|
| G = MÁXIMO CRECIMIENTO | = $(M * R * L) / (A - (M * R * L))$ | 23.11% |
|-------------------------------|---|---------------|

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

ii. CRECIMIENTO REAL (PROPUESTO)

PROCEDIMIENTO DE LLENADO DE CUADRO N° 7:

- En la primera columna (izquierda) del cuadro N° 7 se procede escribir los siguientes detalles: Capital de Trabajo Neto, Activo Fijo, Otros y finalmente Inversión Operativa (Activos netos) y a continuación en la subsiguiente columna se registran las cuantías solicitadas provenientes del Balance General Inicial al 31 de diciembre de 2018 (ver anexo N° 8).

Cuadro N° 7: Cálculo de Inversión Operativa – Activos netos

| AÑO 2018 | |
|---|---------------------|
| CAPITAL DE TRABAJO NETO | \$ 75,332.77 |
| ACTIVO FIJO NETO | \$ 144,573.59 |
| OTROS | \$ (161,867.76) |
| INVERSIÓN OPERATIVA (ACT. NETOS) | \$ 58,038.60 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

PROCEDIMIENTO DE LLENADO DE CUADRO N° 8:

- En la primera columna (izquierda) del cuadro N° 8 se anotan los siguientes detalles: Cambios en Capital de Trabajo 2018/2019, Depreciación Anual 2019, Cambios en Activos Fijos Netos 2018/2019 y finalmente Total de Inversiones Anuales, posteriormente en la subsiguiente columna se registran los montos requeridos provenientes del Balance General Comparativo (ver cuadro N° 1), específicamente de las columnas aumentos y disminuciones según sea el caso.

Cuadro N° 8: Cálculo de Inversiones Anuales

| ANÁLISIS DE INVERSIONES 2018/2019 | |
|-------------------------------------|--------------------|
| CAMBIOS EN CAPITAL DE TRABAJO | \$ (142.64) |
| DEPRECIACIÓN ANUAL | \$ 4,518.39 |
| CAMBIOS EN ACTIVOS FIJOS NETOS | \$ (825.08) |
| TOTAL DE INVERSIONES ANUALES | \$ 3,550.67 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Figura N° 3: Crecimiento Real Propuesto

| | |
|--|--------------|
| INVERSIÓN OPERATIVA / TOTAL DE INVERSIONES ANUALES | 6.12% |
|--|--------------|

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

INTERPRETACIÓN: El crecimiento máximo propuesto en ventas de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V. para el año 2019 es de 6.12%, y no excede el del año anterior de 23.11%, demostrando que el nivel de operaciones en la proyección presupuestaria 2019 está dentro de la tendencia histórica. Será la gerencia general quién determinará si está satisfecha con este indicador o si sus expectativas son mayores, en este último caso si la apreciación es negativa tendría que revisarse las cifras aportadas hasta alcanzar el nivel requerido.

d) ANÁLISIS FINANCIERO COMPARATIVO – MÉTODO DE RAZONES SIMPLES

i. RAZONES DE LIQUIDEZ

- CAPITAL DE TRABAJO NETO

Cuadro N° 9

| RAZONES DE LIQUIDEZ | | | |
|-------------------------|------------|--------------|--------------|
| Nombre de la razón | Fórmula | 2018 | 2019 |
| Capital de trabajo Neto | $=AC - PC$ | \$ 75,332.77 | \$ 75,190.13 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Nota: En total de Activo Corriente se incluye el total de Otros Activos debido que estas también son canceladas en el corto plazo.

INTERPRETACIÓN: Según la propuesta, se espera que el capital de trabajo neto de la empresa disminuya a \$75,190.13 no obstante, en términos generales es positivo porque un crecimiento excesivo de este indicador evidenciaría que la empresa estaría enfrentándose a un capital ocioso, improductivo.

- RAZÓN PRUEBA ÁCIDA

Cuadro N° 10

| RAZONES DE LIQUIDEZ | | | |
|---------------------|--------------------|---------|---------|
| Nombre de la razón | Fórmula | 2018 | 2019 |
| Razón Prueba Ácida | $=((AC - Inv))/PC$ | \$ 1.46 | \$ 0.80 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

Nota: En total de Activo Corriente se incluye el total de Otros Activos debido que estas también son canceladas en el corto plazo.

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a la información obtenida, CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V. por cada dólar de pasivo corriente contará en el 2019 con \$0.80 de activos más líquidos para cancelarlos. Esto en consecuencia que la empresa cancelará tanto las obligaciones existentes como las nuevas según la propuesta.

ii. RAZONES DE ACTIVIDAD

- **PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIOS (PPI)**

Cuadro N° 11

| RAZONES DE ACTIVIDAD | | | |
|-------------------------------------|----------------------|-------|-------|
| Nombre de la razón | Fórmula | 2018 | 2019 |
| Plazo Promedio de Inventarios (PPI) | $= (360 * Inv) / CV$ | 62.56 | 70.01 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

INTERPRETACIÓN: El tiempo en que los inventarios permanecerán en bodega en el año 2019 aumentará a 70.01 días, lo que significa que, no obstante, el aumento en el nivel de los inventarios, se busca que dicho activo se comercialice en un lapso similar al histórico.

- **PLAZO PROMEDIO DE COBRO (PPC)**

Cuadro N° 12

| RAZONES DE ACTIVIDAD | | | |
|-------------------------------|----------------------|------|------|
| Nombre de la razón | Fórmula | 2018 | 2019 |
| Plazo Promedio de Cobro (PPC) | $= (360 * CxC) / VN$ | 4.08 | 4.07 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

INTERPRETACIÓN: El lapso que la entidad caso ilustrativo deberá esperar para hacer efectivas sus cuentas por cobrar será de 4.07 días según la proyección del año 2019, dicho dato disminuirá únicamente en una mínima proporción con respecto al histórico, no obstante, esto evidencia que la propuesta involucra el sostenimiento del nivel de ventas al contado, la agilización de la gestión de cobros y búsqueda de nuevos clientes con capacidad de pago.

- **PLAZO PROMEDIO DE PAGO (PPP)**

Cuadro N° 13

| RAZONES DE ACTIVIDAD | | | |
|------------------------------|----------------------|-------|-------|
| Nombre de la razón | Fórmula | 2018 | 2019 |
| Plazo Promedio de Pago (PPP) | $= (360 * CxP) / CV$ | 29.36 | 54.56 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

INTERPRETACIÓN: El tiempo en que se hará efectivo el pago a los proveedores aumentará a 54.56 días. Lo anterior, es beneficioso ya que el monto de las incrementará, por tal razón es necesario negociar mayores periodos de pago con los abastecedores y,

asimismo, que el crédito mercantil es una fuente de financiamiento de bajo costo debido que no se pagan intereses por el mismo, sin embargo, implica un mayor riesgo.

- **CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO (CCE)**

Cuadro N° 14

| RAZONES DE ACTIVIDAD | | | |
|--|-----------|-------|-------|
| Nombre de la razón | Fórmula | 2018 | 2019 |
| Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE) | $=CO-PPP$ | 37.27 | 19.52 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

INTERPRETACIÓN: Según la proyección, el Ciclo de Conversión de Efectivo se reducirá a 19.52 días. Lo anterior, es favorable porque generalmente se busca que la que la proyección involucre una recuperación más rápida de las inversiones de corto plazo.

- **ROTACIÓN DEL EFECTIVO**

Cuadro N° 15

| RAZONES DE ACTIVIDAD | | | |
|-----------------------|------------|------|-------|
| Nombre de la razón | Fórmula | 2018 | 2019 |
| Rotación del Efectivo | $=360/CCE$ | 9.66 | 18.44 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos, la rotación del efectivo aumentará a 18.44 veces, esto significa que según las cifras presupuestadas se recuperarán más veces en el año las inversiones corrientes y se dispondrá de dinero para hacer pagaderas en el momento oportuno las deudas contraídas.

iii. RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

- **ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO**

Cuadro N° 16

| RAZONES DE ENDEUDAMIENTO | | | |
|--------------------------|----------|---------|---------|
| Nombre de la razón | Fórmula | 2018 | 2019 |
| Índice de Endeudamiento | $=PT/AT$ | \$ 0.78 | \$ 0.72 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

INTERPRETACIÓN: Por cada dólar de activos \$0.72 provendrán de fuentes externas, es decir, de dinero de terceros. Se puede observar que este dato disminuirá con respecto

al año histórico, lo que significa que según la proyección la compañía tenderá a utilizar más financiamiento propio lo cual debe evaluarse porque son recursos de alto costo versus un incremento en el pasivo que implicaría que la empresa es más de gente foránea que de los accionistas actuales.

- **RAZÓN DE COBERTURA DE INTERESES**

Cuadro N° 17

| RAZONES DE ENDEUDAMIENTO | | | |
|---------------------------------|-----------|---------|---------|
| Nombre de la razón | Fórmula | 2018 | 2019 |
| Razón de Cobertura de Intereses | $=UAI/GF$ | \$ 3.44 | \$ 4.82 |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

INTERPRETACIÓN: Según la propuesta, por cada dólar en concepto de intereses se tendrá una utilidad antes de impuestos de \$4.82. Lo anterior, indica que se hará un uso eficiente de la línea de crédito en comparación del año histórico (\$3.44) porque por cada dólar cancelado en intereses se estima que se generarán más ganancias.

iv. RAZONES DE RENTABILIDAD

- **MARGEN NETO DE UTILIDADES (POR SUS SIGLAS EN INGLÉS ROS – RETURN OF SALES)**

Cuadro N° 18

| RAZONES DE RENTABILIDAD | | | |
|---------------------------------|----------|-------|-------|
| Nombre de la razón | Fórmula | 2018 | 2019 |
| Margen Neto de Utilidades (ROS) | $=UN/VN$ | 4.06% | 4.59% |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

INTERPRETACIÓN: Se espera obtener un 4.59% de utilidad por cada dólar de ventas. Este dato es mayor con respecto al año 2018 debido al aumento en la planificación de los niveles de comercialización para el año 2019. Situación beneficiosa para cualquier clase de compañía.

- **RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN (POR SUS SIGLAS EN INGLÉS ROA – RETURN OF ASSETS)**

Cuadro N° 19

| RAZONES DE RENTABILIDAD | | | |
|-----------------------------------|--------------------|-------|--------|
| Nombre de la razón | Fórmula | 2018 | 2019 |
| Rendimiento de la Inversión (ROA) | $= (UD\ ISR) / AT$ | 7.57% | 10.72% |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a las estimaciones, por cada dólar de activo total se obtendrán 10.72% en concepto de utilidad neta, dicho resultado es mayor al del año anterior, lo que indica que según la propuesta se llevará a cabo una eficiente administración de las inversiones en activos corrientes y fijos.

- **RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO (POR SUS SIGLAS EN INGLÉS ROE – RETURN OF EQUITY)**

Cuadro N° 20

| RAZONES DE RENTABILIDAD | | | |
|---------------------------------------|---------------------|--------|--------|
| Nombre de la razón | Fórmula | 2018 | 2019 |
| Rendimiento del Patrimonio Neto (ROE) | $= UN / (Patri. N)$ | 34.15% | 37.83% |

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación

INTERPRETACIÓN: El rendimiento para los accionistas de CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V. sobre el capital invertido será de 37.83% para el año de la proyección superior al histórico, evidenciando que si se ejecutan las cifras presupuestarias se logrará un manejo eficiente del financiamiento propio a pesar de ser de mayor costo.

ANEXO N° 8: ESTADOS FINANCIEROS

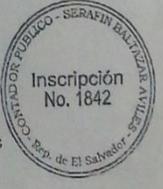
• 2018

| CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V. Balance General al 31 de Diciembre de 2018 (Valores Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América) | | | |
|---|----------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| ACTIVO | | | PASIVO |
| ACTIVO CORRIENTE | | \$ 114,171.19 | PASIVO CORRIENTE |
| EFFECTIVO Y EQUIVALENTES | | | \$ 40,112.11 |
| CAJA | 1,708.94 | PROVEEDORES LOCALES | 26,646.72 |
| BANCOS | 14,290.42 | OTRAS CUENTAS POR PAGAR | 6,950.00 |
| CUENTAS POR COBRAR | 5,530.15 | PROVISIONES Y RETENCIONES | 6,515.39 |
| INVENTARIOS | 56,767.68 | | |
| PEDIDOS EN TRANSITO | 35,874.00 | | |
| | <hr/> | PASIVO NO CORRIENTE | \$ 163,817.76 |
| | | PRESTAMOS POR PAGAR A LARGO PLAZO | 163,817.76 |
| | | | |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | TOTAL DE PASIVO | \$ 203,929.87 |
| PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO | 146,523.59 | | |
| BIENES INMUEBLES URBANOS | 89,539.61 | PATRIMONIO | |
| EQUIPOS VARIOS | 17,825.62 | CAPITAL SOCIAL | \$ 35,800.00 |
| MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA | 4,041.18 | Capital Mínimo pagado | 12,000.00 |
| VEHICULO DE DISTRIBUCION | 40,424.79 | Capital Variable pagado | 23,800.00 |
| DEPRECIACION ACUMULADA | (7,257.61) | RESULTADOS POR APLICAR | \$ 22,238.60 |
| INTANGIBLES | 1,950.00 | Reserva Legal | \$ 2,400.00 |
| | | Utilidades de Ejercicios Anteriores | \$ 16.15 |
| | | Utilidades Presente Ejercicio | 19,822.45 |
| OTROS ACTIVOS | 1,273.69 | TOTAL PATRIMONIO | \$ 58,038.60 |
| REMANENTE DE IVA | 232.78 | | |
| EXCEDENTE DE IVA | 1,040.91 | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 261,968.47 |
| | | | |
| TOTAL ACTIVO | <u>\$ 261,968.47</u> | | |

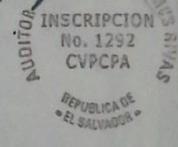
Lic. Víctor Manuel Dueñas Sánchez
Representante Legal



Lic. Serafin Baltazar Avilés
Contador-Registro 1842

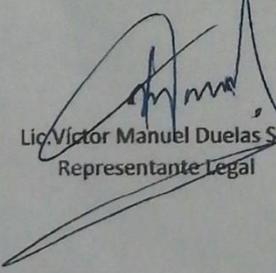


Lic. José William Lemus Rivas
Auditor Externo-Registro No. 1292

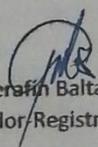


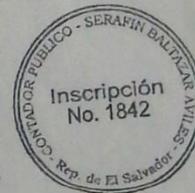
CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2018
 (Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

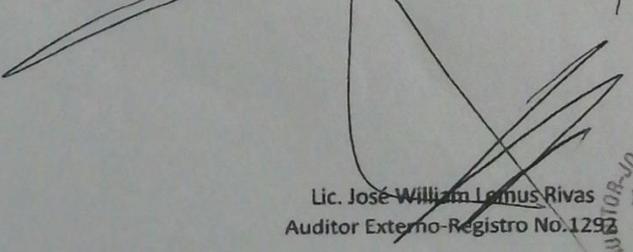
| | | |
|---|-------------------|----------------------------|
| Ingresos | | \$ 488,667.89 |
| ventas de repuestos y accesorios | 487,670.29 | |
| Otros Ingresos | <u>997.60</u> | |
| Costos de Operación | | 326,693.86 |
| Costo de Ventas | <u>326,693.86</u> | |
| Utilidad Bruta | | \$ 161,974.03 |
| menos | | |
| Gastos de Operación | | \$ 132,111.34 |
| Gastos de Administración | 32,477.64 | |
| Gastos de Venta | 87,410.96 | |
| Gastos Financieros | <u>12,222.74</u> | |
| Utilidad antes de Reserva legal e Impuesto | | \$ 29,862.69 |
| menos | | |
| Reserva Legal | | <u>1,283.39</u> |
| Utilidad antes de Impuesto sobre la Renta | | 28,579.30 |
| más | | |
| Gastos No deducibles | | <u>610.21</u> |
| Renta sujeta de Impuesto | | \$ 29,189.51 |
| menos | | |
| Impuesto sobre la Renta | | 8,756.85 |
| Utilidad Neta del Ejercicio | | \$ <u><u>19,822.45</u></u> |

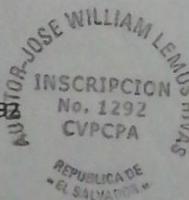

 Lic. Víctor Manuel Duelas Sánchez
 Representante Legal




 Lic. Serafin Baltazar Avilés
 Contador Registro No.1842



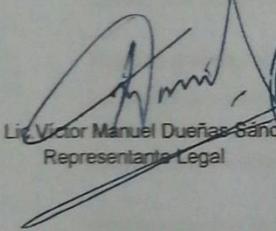

 Lic. José William Lemus Rivas
 Auditor Externo-Registro No.1292



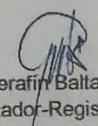
CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO AL 31 DE DICIEMBRE 2018
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

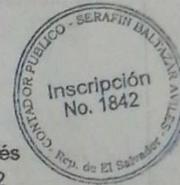
| | CAPITAL SOCIAL | | RESERVA LEGAL | RESULTADOS ACUMULADOS | PATRIMONIO TOTAL | VALOR CONTABLE DE LAS ACCIONES |
|----------------------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------------|------------------|--------------------------------|
| | MINIMO | VARIABLE | | | | |
| Aumentos al 31/12/2016 | 2,000.00 | 0 | 79.25 | 789.70 | 2,868.95 | |
| Disminuciones al 31/12/2016 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Saldo Final al 31/12/2016 | 2,000.00 | 0 | 79.25 | 789.70 | 2,868.95 | 143.45 |
| Aumentos al 31/12/2017 | 10,000.00 | 0 | 1,037.36 | 9,647.45 | 20,684.81 | |
| Disminuciones al 31/12/2017 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Saldo Final al 31/12/2017 | 12,000.00 | 0 | 1,116.61 | 10,437.15 | 23,553.76 | 196.28 |
| Aumentos al 31/12/2018 | 0 | 23,800.00 | 1,283.39 | 19,822.45 | 44,905.84 | |
| Disminuciones al 31/12/2018 | 0 | 0 | 0 | (10,421.00) | -10,421.00 | |
| Saldo Final al 31/12/2018 | 12,000.00 | 23,800.00 | 2,400.00 | 30,259.60 | 58,038.60 | 483.66 |

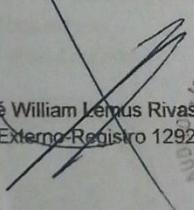
El Capital Social esta integrado por 20 Acciones Comunes y Nominativas con valor nominal de \$100.00 cada una, en 2016.
 El Capital Social esta integrado por 120 Acciones Comunes y Nominativas con valor nominal de \$100.00 cada una, a partir de 2017.
 El Capital Social esta integrado por 358 Acciones Comunes y Nominativas con valor nominal de \$100.00 cada una, a finales del 2018.

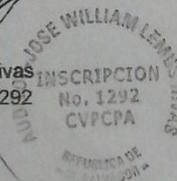

 Lic. Victor Manuel Dueñas Sánchez
 Representante Legal




 Lic. Serafin Baltazar Avilés
 Contador-Registro 1842




 Lic. José William Lemus Rivas
 Auditor Externo-Registro 1292



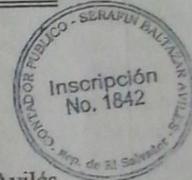
CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2017
 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América-Nota 1)

| | 2018 | 2017 |
|---|--------------------|-------------------|
| Flujos de Efectivo por actividades de operación | | |
| Utilidad del Ejercicio | 19,822.45 | 9,647.45 |
| Reserva Legal | 1,283.39 | 1,037.36 |
| Ajustes por Operaciones que no requirieron uso de efectivo: | | |
| Depreciación de Propiedades, Planta y Equipo | 6,535.61 | 722.16 |
| Flujos de Efectivo incluidos en actividades de inversión | <u>27,641.45</u> | <u>11,406.97</u> |
| Cambios en activos y pasivos de operación | | |
| Disminución (aumento) en deudores comerciales y otras cuentas por cobrar. | 11,357.16 | -18,162.83 |
| Disminución (aumento) en inventarios | -62,101.68 | -30,540.27 |
| (Disminución) Aumento en Cuentas y Documentos por Pagar | 145,154.65 | 35,430.33 |
| Efectivo neto proveniente de actividades de operación | <u>122,051.58</u> | <u>-1,865.80</u> |
| Flujos de efectivo por actividades de inversión | | |
| Inversión en Bienes Muebles | -134,605.20 | -17,225.07 |
| Inversión en Activos Intangibles | -1,350.00 | -600.00 |
| Efectivo neto proveniente de actividades de inversión | <u>-135,955.20</u> | <u>-17,825.07</u> |
| Flujos de efectivo por actividades de financiación | | |
| Disminución (aumento), en préstamos por pagar a C.P. | 157.00 | 14,156.85 |
| Aporte a Capital Social de Accionistas | 23,800.00 | 10,000.00 |
| Efectivo neto proveniente de actividades de financiación | <u>23,957.00</u> | <u>24,156.85</u> |
| Aumento (disminución) neto en el efectivo y equivalentes al efectivo | | |
| Efectivo y Equivalentes al efectivo al inicio del año | <u>5,945.98</u> | <u>1,480.00</u> |
| Efectivo y Equivalentes al efectivo al final del año | <u>15,999.36</u> | <u>5,945.98</u> |

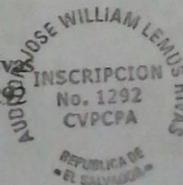
Lic. Víctor Manuel Dueñas Sánchez
 Representante Legal



Lic. Serafín Baltazar Avilés
 Contador-Registro 1842



Lic. José William Lemus Rivas
 Auditor Externo-Registro 1292



CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.
BALANCE DE COMPROBACION
al 31 de diciembre 2018

| CUENTA CONTABLE | | SALDO ANTERIOR | CARGOS | ABONOS | SALDO ACTUAL |
|-----------------|--|----------------|------------|------------|--------------|
| 1 | ACTIVO | 255,269.32 | 181,754.86 | 175,055.71 | 261,968.47 |
| 11 | ACTIVO CORRIENTE | 127,595.94 | 153,542.28 | 165,693.34 | 115,444.88 |
| 1101 | EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS | 8,604.74 | 115,329.32 | 107,934.70 | 15,999.36 |
| 110101 | CAJA | 1,781.54 | 57,132.30 | 57,204.90 | 1,708.94 |
| 11010101 | Caja General | 261.54 | 57,132.30 | 57,204.90 | 208.94 |
| 11010102 | Caja Chica | 500.00 | 0.00 | 0.00 | 500.00 |
| 11010103 | Fondo Emergente | 1,000.00 | 0.00 | 0.00 | 1,000.00 |
| 110102 | BANCOS | 6,823.20 | 58,197.02 | 50,729.80 | 14,290.42 |
| 11010201 | CUENTAS CORRIENTES | 6,823.20 | 58,197.02 | 50,729.80 | 14,290.42 |
| 1101020101 | Banco Agricola-Cta.504-011690-8 | 6,125.55 | 28,594.81 | 22,495.29 | 12,225.07 |
| 1101020102 | Banco America Central-Cta.201-06403-7 | 199.56 | 27,356.47 | 25,997.41 | 1,558.62 |
| 1101020103 | Scotiabank El Salvador, S.A. | 167.60 | 245.35 | 237.06 | 175.89 |
| 1101020104 | Banco Azul, S.A. Cta.....571887 | 330.49 | 2,000.39 | 2,000.04 | 330.84 |
| 1102 | CUENTAS POR COBRAR CORTO PLAZO | 23,623.69 | 1,252.00 | 19,345.54 | 5,530.15 |
| 110201 | CLIENTES COMERCIALES | 23,623.69 | 107.00 | 18,200.54 | 5,530.15 |
| 11020101 | Cientes Nacionales | 23,623.69 | 0.00 | 18,093.54 | 5,530.15 |
| 11020102 | Dofo, S.A. de C.V. | 0.00 | 107.00 | 107.00 | 0.00 |
| 110204 | DEUDORES VARIOS | 0.00 | 1,145.00 | 1,145.00 | 0.00 |
| 11020401 | Anticipos a Proveedores | 0.00 | 1,145.00 | 1,145.00 | 0.00 |
| 1104 | INVENTARIOS | 69,329.82 | 6,617.19 | 19,179.33 | 56,767.68 |
| 110401 | EXISTENCIAS DE REPUESTOS Y ACCESORIOS | 69,329.82 | 6,617.19 | 19,179.33 | 56,767.68 |
| 11040101 | Existencias de Rep. y Acc. Importados | 69,329.82 | 0.00 | 12,562.14 | 56,767.68 |
| 11040102 | Existencia de Rep. y Acc. Compradas en Plaza | 0.00 | 6,617.19 | 6,617.19 | 0.00 |
| 1108 | IVA-CREDITO FISCAL | 1,465.70 | 6,125.03 | 6,317.04 | 1,273.69 |
| 110801 | IVA-CREDITO FISCAL | 0.00 | 4,445.81 | 4,445.81 | 0.00 |
| 11080101 | Compras Internas | 0.00 | 4,445.81 | 4,445.81 | 0.00 |
| 110803 | IVA-Remanente de Credito Fiscal | 1,242.44 | 232.78 | 1,242.44 | 232.78 |
| 110804 | IVA-Crédito Fiscal No Utilizado | 188.93 | 0.00 | 188.93 | 0.00 |
| 110805 | Impuesto por Control de Liquidez | 0.00 | 145.81 | 145.81 | 0.00 |
| 110806 | Retencion gran Contribuyente | 21.72 | 250.88 | 272.60 | 0.00 |
| 110807 | Excedente de IVA | 0.00 | 1,040.91 | 0.00 | 1,040.91 |
| 110808 | IVA percibido-Gran Contribuyente | 12.61 | 8.84 | 21.45 | 0.00 |
| 1109 | PEDIDOS EN TRANSITO | 16,646.01 | 23,592.99 | 4,365.00 | 35,874.00 |
| 110901 | REPUESTOS Y ACESORIOS EN TRANSITO | 16,646.01 | 23,592.99 | 4,365.00 | 35,874.00 |
| 11090101 | Monterroso Investment Inc | 12,281.01 | 23,592.99 | 0.00 | 35,874.00 |
| 11090103 | Sangar International | 4,365.00 | 0.00 | 4,365.00 | 0.00 |
| 1110 | ANTICIPOS DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA | 7,925.98 | 625.75 | 8,551.73 | 0.00 |
| 111001 | Pago a Cuenta Ejercicio Presente | 7,925.94 | 625.71 | 8,551.65 | 0.00 |
| 111004 | Retenciones de Impuesto sobre la Renta | 0.04 | 0.04 | 0.08 | 0.00 |
| 12 | ACTIVO NO CORRIENTE | 127,673.38 | 28,212.58 | 9,362.37 | 146,523.59 |
| 1201 | PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO | 126,445.54 | 28,212.58 | 2,826.92 | 151,831.20 |
| 120102 | EDIFICACIONES | 89,539.61 | 0.00 | 0.00 | 89,539.61 |
| 12010201 | Inmueble Urbano | 89,539.61 | 0.00 | 0.00 | 89,539.61 |
| 120103 | MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA | 6,046.57 | 0.00 | 2,005.39 | 4,041.18 |
| 12010301 | Bienes Depreciales | 6,046.57 | 0.00 | 2,005.39 | 4,041.18 |
| 120104 | EQUIPO DE COMPUTO | 424.78 | 0.00 | 424.78 | 0.00 |

CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.
BALANCE DE COMPROBACION
al 31 de diciembre 2018

| CUENTA CONTABLE | | SALDO ANTERIOR | CARGOS | ABONOS | SALDO ACTUAL |
|-----------------|---|----------------|-----------|------------|--------------|
| 12010401 | Computadoras | 424.78 | 0.00 | 424.78 | 0.00 |
| 120105 | EQUIPO DE TRANSPORTE | 18,065.41 | 22,359.38 | 0.00 | 40,424.79 |
| 12010501 | Vehiculo de Distribución | 16,950.41 | 20,265.49 | 0.00 | 37,215.90 |
| 12010502 | Motocicleta | 1,115.00 | 2,093.89 | 0.00 | 3,208.89 |
| 120107 | EQUIPOS VARIOS | 12,369.17 | 5,853.20 | 396.75 | 17,825.62 |
| 12010701 | Estantes | 2,192.18 | 5,853.20 | 396.75 | 7,648.63 |
| 12010702 | Montacarga | 10,176.99 | 0.00 | 0.00 | 10,176.99 |
| 1202 | DEPRECIACIONES ACUMULADAS | -722.16 | 0.00 | 6,535.45 | -7,257.61 |
| 120202 | Mobiliario y Equipo de Oficina(CR) | -305.23 | 0.00 | 450.78 | -756.01 |
| 120204 | Equipo de Transporte | -416.93 | 0.00 | 4,138.87 | -4,555.80 |
| 120205 | Equipos Varios(cr) | 0.00 | 0.00 | 1,945.80 | -1,945.80 |
| 1208 | INTANGIBLES | 1,950.00 | 0.00 | 0.00 | 1,950.00 |
| 120801 | Software | 1,350.00 | 0.00 | 0.00 | 1,350.00 |
| 120802 | Licencia Copart No.862668 | 600.00 | 0.00 | 0.00 | 600.00 |
| 4 | CUENTAS DE RESULTADO DEUDOR | 428,359.32 | 36,604.38 | 464,963.70 | 0.00 |
| 41 | COSTOS DE OPERACION | 306,908.80 | 19,785.06 | 326,693.86 | 0.00 |
| 4101 | COSTO DE VENTAS | 306,908.80 | 19,785.06 | 326,693.86 | 0.00 |
| 410101 | Costo de Rep. y Acc. Importados | 129,477.33 | 12,183.15 | 141,660.48 | 0.00 |
| 410102 | Costo de Rep. y Acc. Comprados en Plaza | 177,431.47 | 7,601.91 | 185,033.38 | 0.00 |
| 42 | GASTOS DE OPERACION | 105,445.62 | 14,442.98 | 119,888.60 | 0.00 |
| 4201 | GASTOS DE VENTA | 79,297.81 | 8,113.15 | 87,410.96 | 0.00 |
| 420101 | SERVICIOS PERSONALES | 39,376.73 | 2,104.18 | 41,480.91 | 0.00 |
| 42010101 | Sueldos Administración | 18,181.38 | 0.00 | 18,181.38 | 0.00 |
| 42010102 | Sueldos Empleados | 21,195.35 | 2,104.18 | 23,299.53 | 0.00 |
| 420102 | PRESTACIONES LABORALES | 2,638.17 | 1,525.61 | 4,163.78 | 0.00 |
| 42010201 | Vacaciones | 472.50 | 0.00 | 472.50 | 0.00 |
| 42010202 | Aguinaldos | 0.00 | 650.00 | 650.00 | 0.00 |
| 42010206 | Atenciones a Empleados | 1,710.96 | 875.61 | 2,586.59 | 0.00 |
| 42010207 | Transportes, Pasajes y Viaticos | 454.69 | 0.00 | 454.69 | 0.00 |
| 420103 | CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS | 6,719.52 | 695.69 | 7,415.21 | 0.00 |
| 42010301 | Colizacion Patronal ISSS(salud) | 2,794.80 | 629.07 | 3,423.87 | 0.00 |
| 42010303 | Aporte Patronal AFPs | 3,192.39 | 0.00 | 3,192.39 | 0.00 |
| 42010305 | Impuestos Fiscales y Municipales | 732.33 | 66.62 | 798.95 | 0.00 |
| 420105 | MANTENIMIENTO DE ACTIVOS | 3,012.09 | 82.14 | 3,094.23 | 0.00 |
| 42010501 | Mantenimiento de Locales | 1,564.29 | 82.14 | 1,646.43 | 0.00 |
| 42010503 | Mantenimiento Equipo de Cómputo | 23.59 | 0.00 | 23.59 | 0.00 |
| 42010504 | Mantenimiento Equipo de Transporte | 1,408.29 | 0.00 | 1,408.29 | 0.00 |
| 42010506 | Mantenimiento Equipos Varios | 15.92 | 0.00 | 15.92 | 0.00 |
| 420106 | SERVICIOS NO PERSONALES | 19,988.41 | 2,334.94 | 22,323.35 | 0.00 |
| 42010601 | Comunicaciones | 3,210.56 | 478.12 | 3,688.68 | 0.00 |
| 42010602 | Agua | 83.23 | 0.00 | 83.23 | 0.00 |
| 42010603 | Energía Electrica | 911.06 | 99.59 | 1,010.65 | 0.00 |
| 42010604 | Papeleria y Utiles | 1,162.63 | 0.00 | 1,162.63 | 0.00 |
| 42010605 | Alquiler Locales | 12,000.00 | 1,500.00 | 13,500.00 | 0.00 |
| 42010606 | Seguros sobre Activos | 2,620.93 | 257.23 | 2,878.16 | 0.00 |
| 420108 | DIVERSOS | 7,562.89 | 1,370.59 | 8,933.48 | 0.00 |
| 42010802 | Enseres y Herramientas Pequeñas | 67.88 | 17.52 | 85.40 | 0.00 |

CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.
BALANCE DE COMPROBACION
al 31 de diciembre 2018

| CUENTA CONTABLE | SALDO ANTERIOR | CARGOS | ABONOS | SALDO ACTUAL |
|--|----------------|------------|-------------------|--------------|
| 31010202 Miguel Angel Franco Fuentes | 0.00 | 0.00 | 11,700.00 | 11,700.00 |
| 3102 RESERVAS | 1,116.61 | 0.00 | 1,283.39 | 2,400.00 |
| 310201 Reserva Legal | 1,116.61 | 0.00 | 1,283.39 | 2,400.00 |
| 3104 UTILIDADES POR APLICAR | 10,437.15 | 20,068.45 | 29,469.90 | 19,838.60 |
| 310401 Ejercicios Anteriores | 789.70 | 10,421.00 | 9,647.45 | 16.15 |
| 310402 Ejercicio Corriente | 9,647.45 | 9,647.45 | 19,822.45 | 19,822.45 |
| 5 CUENTAS DE RESULTADO ACREEDOR | 453,899.19 | 488,667.89 | 34,768.70 | 0.00 |
| 51 INGRESOS | 453,899.19 | 488,667.89 | 34,768.70 | 0.00 |
| 5101 VENTAS | 452,901.98 | 487,670.29 | 34,768.31 | 0.00 |
| 510101 Ventas de Rep. y Acc. Importados | 104,588.28 | 128,059.60 | 23,491.32 | 0.00 |
| 510102 Ventas de Rep. y Acc. Comprados en Plaza | 348,333.70 | 359,610.69 | 11,276.99 | 0.00 |
| 5104 OTROS INGRESOS | 997.21 | 997.60 | 0.39 | 0.00 |
| 510404 Miscelaneos | 997.21 | 997.60 | 0.39 | 0.00 |
| 6 CUENTAS DE CIERRE | 0.00 | 488,667.89 | 488,667.89 | 0.00 |
| 61 CUENTAS LIQUIDADORAS | 0.00 | 488,667.89 | 488,667.89 | 0.00 |
| 6101 PERDIDAS Y GANANCIAS | 0.00 | 488,667.89 | 488,667.89 | 0.00 |
| TOTAL PASIVOS E INGRESOS | | | 261,968.47 | |
| 21040205 Retencion Impuesto Sobre la Renta | 221.67 | 216.96 | 770.18 | 774.89 |
| 21040206 Descuentos Cuotas de Préstamos | 0.00 | 247.06 | 247.06 | 0.00 |
| 2105 BENEFICIOS A EMPLEADOS | 0.00 | 3,576.96 | 3,576.96 | 0.00 |
| 210501 Planillas por Pagar | 0.00 | 3,576.96 | 3,576.96 | 0.00 |
| 2106 OBLIGACIONES POR PAGAR A LOS ACCIONISTAS | 43,517.12 | 43,417.12 | 0.00 | 100.00 |
| 210601 Préstamos por Pagar | 43,517.12 | 43,417.12 | 0.00 | 100.00 |
| 2108 IV A-DEBITO FISCAL | 0.00 | 4,519.88 | 4,519.88 | 0.00 |
| 210801 IVA-Debito Fiscal por Ventas a Contribuyentes | 0.00 | 3,053.87 | 3,053.87 | 0.00 |
| 210802 IVA-Debito Fiscal por Ventas a Consumidor Final | 0.00 | 1,466.01 | 1,466.01 | 0.00 |
| 22 PASIVO NO CORRIENTE | 143,971.16 | 1,908.40 | 21,755.00 | 163,817.76 |
| 2201 PRESTAMOS POR PAGAR A LARGO PLAZO | 143,971.16 | 1,908.40 | 21,755.00 | 163,817.76 |
| 220101 Prestamos Bancarios con Garantía | 67,469.49 | 190.61 | 0.00 | 67,278.88 |
| 22010101 Banco Azul, S.A-Préstamo Hipotecario | 67,469.49 | 190.61 | 0.00 | 67,278.88 |
| 220102 Prestamo Bancarios sin Garantía | 29,204.26 | 954.81 | 0.00 | 28,249.45 |
| 22010201 Banco Azul, S.A-Credito Decreciente | 29,204.26 | 954.81 | 0.00 | 28,249.45 |
| 220103 PRESTAMO NO BANCARIOS | 47,297.41 | 762.98 | 21,755.00 | 68,289.43 |
| 22010301 AutoFacil, S.A. de C.V. | 11,831.69 | 123.96 | 0.00 | 11,707.73 |
| 22010303 Soc.de Ahorro y Cdto Apoyo Integral, S.A | 35,465.72 | 639.02 | 0.00 | 34,826.70 |
| 22010304 Aulomax, S.A. de C.V. | 0.00 | 0.00 | 21,755.00 | 21,755.00 |
| 3 PATRIMONIO | 23,553.76 | 20,068.45 | 54,553.29 | 58,038.60 |
| 31 CAPITAL CONTABLE | 23,553.76 | 20,068.45 | 54,553.29 | 58,038.60 |
| 3101 CAPITAL SOCIAL | 12,000.00 | 0.00 | 23,800.00 | 35,800.00 |
| 310101 CAPITAL SOCIAL MINIMO | 12,000.00 | 0.00 | 0.00 | 12,000.00 |
| 310102 CAPITAL SOCIAL VARIABLE | 0.00 | 0.00 | 23,800.00 | 23,800.00 |
| 31010201 Victor Manuel Dueñas Sanchez | 0.00 | 0.00 | 12,100.00 | 12,100.00 |

CRB PARTES Y ACCESORIOS, S.A. DE C.V.
BALANCE DE COMPROBACION
al 31 de diciembre 2018

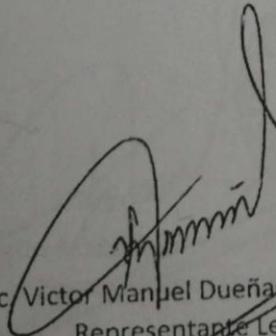
| CUENTA CONTABLE | SALDO ANTERIOR | CARGOS | ABONOS | SALDO ACTUAL |
|---|-------------------|------------|-------------------|-----------------|
| 31010202 Miguel Angel Franco Fuentes | 0.00 | 0.00 | 11,700.00 | 11,700.00 |
| 3102 RESERVAS | 1,116.61 | 0.00 | 1,283.39 | 2,400.00 |
| 310201 Reserva Legal | 1,116.61 | 0.00 | 1,283.39 | 2,400.00 |
| 3104 UTILIDADES POR APLICAR | 10,437.15 | 20,068.45 | 29,469.90 | 19,838.60 |
| 310401 Ejercicios Anteriores | 789.70 | 10,421.00 | 9,647.45 | 16.15 |
| 310402 Ejercicio Corriente | 9,647.45 | 9,647.45 | 19,822.45 | 19,822.45 |
| 5 CUENTAS DE RESULTADO ACREEDOR | 453,899.19 | 488,667.89 | 34,768.70 | 0.00 |
| 51 INGRESOS | 453,899.19 | 488,667.89 | 34,768.70 | 0.00 |
| 5101 VENTAS | 452,901.98 | 487,670.29 | 34,768.31 | 0.00 |
| 510101 Ventas de Rep. y Acc. Importados | 104,568.28 | 128,059.60 | 23,491.32 | 0.00 |
| 510102 Ventas de Rep. y Acc. Comprados en Plaza | 348,333.70 | 359,610.69 | 11,276.99 | 0.00 |
| 5104 OTROS INGRESOS | 997.21 | 997.60 | 0.39 | 0.00 |
| 510404 Miscelaneos | 997.21 | 997.60 | 0.39 | 0.00 |
| 6 CUENTAS DE CIERRE | 0.00 | 488,667.89 | 488,667.89 | 0.00 |
| 61 CUENTAS LIQUIDADORAS | 0.00 | 488,667.89 | 488,667.89 | 0.00 |
| 6101 PERDIDAS Y GANANCIAS | 0.00 | 488,667.89 | 488,667.89 | 0.00 |
| TOTAL PASIVOS E INGRESOS | | | 261,988.47 | |

- 2017 y 2016

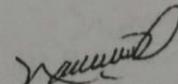
CRB Partes y Accesorios, S.A. de C.V.
 Estado de Resultados Integrales
 Al 31 de diciembre de 2017 y 2016
 (Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)



| | <u>2017</u> | <u>2016</u> |
|----------------------------------|-------------------|-----------------|
| Ingresos por ventas de Productos | \$ 248,175 | \$ 1,486 |
| INGRESOS | \$ 248,175 | \$ 1,486 |
| Costo de Ventas | \$ 165,945 | \$ 125 |
| COSTO DE VENTAS | \$ 165,945 | \$ 125 |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 82,230 | \$ 1,361 |
| Gastos de Administración | \$ 64,179 | \$ 729 |
| Gastos Financieros | \$ 3,232 | \$ - |
| GASTOS DE OPERACIÓN | \$ 67,411 | \$ 223 |
| RESULTADOS DE OPERACIÓN | \$ 14,819 | \$ 1,132 |
| Reserva Legal | \$ 1,037 | \$ 79 |
| Impuesto Sobre la Renta | \$ 4,135 | \$ 263 |
| UTILIDAD NETA | \$ 9,647 | \$ 790 |

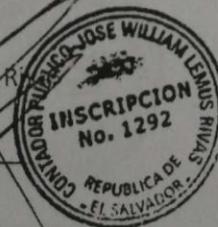

 Lic. Victor Manuel Dueñas Sanchez
 Representante Legal




 Lic. Nelly Aminta Guillen Guzman
 Contadora General



Lic. Jose William Lemus Rivas
 Auditor Externo
 Registro 1292



CRB Partes y Accesorios, S.A. de C.V.
 Estado de Situación Financiera
 Al 31 de diciembre de 2017 y 2016
 (Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)



| ACTIVO | 2017 | 2016 |
|-------------------------------------|------------------|-----------------|
| Efectivo y Equivalentes de Efectivo | \$ 5,946 | \$ 1,480 |
| Cuentas por Cobrar | \$ 19,961 | \$ 1,800 |
| Inventario | \$ 30,540 | \$ - |
| CORRIENTE | \$ 56,447 | \$ 3,280 |
| Propiedad Planta y Equipo | \$ 16,504 | \$ - |
| Intangibles | \$ 600 | \$ - |
| NO CORRIENTE | \$ 17,104 | \$ - |
| TOTAL ACTIVO | \$ 73,551 | \$ 3,280 |
| PASIVO Y PATRIMONIO | | |
| CORRIENTE | | |
| Cuentas por Pagar | \$ 35,841 | \$ 411 |
| | \$ 35,841 | \$ 411 |
| Préstamos a Largo Plazo | \$ 14,157 | \$ - |
| NO CORRIENTE | \$ 14,157 | \$ - |
| PATRIMONIO | | |
| Capital Social | \$ 12,000 | \$ 2,000 |
| Reserva Legal | \$ 1,116 | \$ 79 |
| Resultados de Ejercicios | \$ 10,437 | \$ 790 |
| PATRIMONIO | \$ 23,553 | \$ 2,869 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 73,551 | \$ 3,280 |

[Signature]
 Lic. Victor Manuel Dueñas Sanchez
 Representante Legal
 623814



[Signature]
 Lic. Nelly Aminta Guillen Guzman
 Contadora General



Lic. Jose William Lemus Casas
 Auditor Externo
 Registro 1292



CRB Partes y Accesorios, S.A. de C.V.
 Estado de Cambios en el Patrimonio
 Al 31 de diciembre de 2017 y 2016
 (Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)



| | 2017 | 2016 |
|-------------------------------|------------------|-----------------|
| Capital | | |
| Saldo al inicio del año | \$ 2,000 | \$ - |
| Aumento del Capital Social | \$ 10,000 | \$ 2,000 |
| Saldo al Final del Año | \$ 12,000 | \$ 2,000 |
| Reserva Legal | | |
| Saldo al Inicio del Año | \$ 79 | \$ - |
| Resultado del Periodo | \$ 1,037 | \$ 79 |
| Sando al final del Año | \$ 1,116 | \$ 79 |
| Resultados Acumulados | | |
| Saldo al Inicio del Año | \$ 790 | \$ - |
| Resultado del periodo | \$ 9,647 | \$ 790 |
| Saldo al Final del Año | \$ 10,437 | \$ 790 |
| Total del Patrimonio | \$ 23,553 | \$ 2,869 |

Lic. Victor Manuel Dueñas Sanchez
 Representante Legal

Lic. Nelly Aminta Guillen
 Contadora

Lic. Jose William Lemus Rivas
 Auditor Externo
 Registro 12



CRB Partes y Accesorios, S.A. de C.V.
 Estado de Flujos de Efectivo
 Al 31 de diciembre de 2017 y 2016
 (Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

| | <u>2017</u> | <u>2016</u> |
|--|------------------|-----------------|
| Flujos de efectivo proveniente de actividades de Operación: | | |
| Utilidad del Periodo | \$ 9,647 | \$ 790 |
| Ajustes para conciliar la utilidad neta con el efectivo neto provisto por actividades de operación | | |
| Depreciacion | \$ 722 | \$ - |
| Reserva Legal | \$ 1,037 | \$ 79 |
| Sub-Total | \$ 11,406 | \$ 869 |
| Cambios netos en activos y pasivos: | | |
| Aumento en Inventarios | \$ (30,540) | \$ - |
| Aumento en Cuentas por Cobrar | \$ (18,161) | \$ - |
| Aumento en cuentas por Pagar | \$ 35,430 | \$ - |
| Aumento en otras cuentas por pagar | \$ - | \$ 411 |
| Efectivo neto provisto por actividades de operación | \$ (1,865) | \$ 1,280 |
| Flujos de efectivo por actividades de Inversion | | |
| Adquisicion de activos Fijos | \$ (17,226) | \$ - |
| Adquisicion de activos intangibles | \$ (600) | \$ - |
| Flujos de efectivo usado en actividades de Inversion | \$ (17,826) | \$ - |
| Flujo de efectivo por actividades de financiamiento | | |
| Recepcion de Prestamos | \$ 14,157 | \$ - |
| Aumento en Capital Social | \$ 10,000 | \$ - |
| Efectivo provisto por actividades de financiamiento | \$ 24,157 | \$ - |
| Aumento Neto en el efectivo | \$ 4,466 | \$ 1,280 |
| Efectivo al principio del año | \$ 1,480 | \$ 200 |
| Efectivo al Final del año | \$ 5,946 | \$ 1,480 |

Lic. Victor Manuel Duenas Sanchez
 Representante Legal

Lic. Nelly Aminta Guillen Guzman
 Contadora General

Lic. Jose William Lemus Rivas
 Auditor Externo
 Registro 1292

