

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



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

“LA PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE PRENDAS DE VESTIR EN EL DEPARTAMENTO DE USULUTÁN. CASO ILUSTRATIVO”.

PRESENTADO POR:

| | |
|---------------------------------|---------|
| RICARDO JOEL ARGUETA PORTILLO | AP10042 |
| JOSÉ FRANCISCO ESTRADA MENJÍVAR | EM09013 |
| RONALD AMILCAR PÉREZ CHICAS | PC09005 |

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector Interino: Lic. José Luis Argueta Antillón.

Secretaria: Dra. Ana Leticia de Amaya.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: MSc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez.

Vice-decano: Lic. Mario Wilfredo Crespín Elías.

Secretaria: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo.

TRIBUNAL CALIFICADOR

Lic. Alfonso López Ortíz.

Lic. Ricardo Antonio Rebollo Martínez.

Lic. David Mauricio Lima Jaco (Docente Asesor).

MARZO 2016

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS.

A Dios por darme la oportunidad de culminar mis estudios universitarios brindándome salud y fuerza para afrontar cualquier dificultad. A mi querida madre Ana María Portillo y mi excelente padre Ricardo Galileo Argueta a quienes principalmente dedico este triunfo por ser los principales motivadores y ser mi fortaleza en éste éxito. A mi madrina Rosa Henríquez y mi padrino Noé Orellana por ayudarme y ser ejemplos de unidad familiar. A mis hermanas, hermanos y mi novia Adriana Leiva quienes demostraron su cariño y aprecio en todo momento. A Frank Cummings a quien agradezco por brindarme la oportunidad en su programa de becas hasta la culminación de mi licenciatura. A Robert Perry Broz Morán por incluirme en su proyecto de apoyo a estudiantes. A mis compañeros de trabajo de graduación por darme la confianza y brindar todo su esfuerzo en el desarrollo del trabajo.

Ricardo Joel Argueta Portillo.

En primera instancia dar gracias a Dios y a la Santísima Virgen María por haber iluminado mi camino durante el desarrollo de toda mi carrera y por hacer de mí una persona perseverante y optimista, seguidamente a mis amados padres María Esperanza Menjivar de Estrada y Marco Tulio Estrada Bautista por su apoyo incondicional en todo momento y por su lucha incansable, a quienes principalmente dedico este logro. A mis hermano/as por su comprensión y paciencia, a mis familiares, amigo/as y docentes que directa e indirectamente me apoyaron y depositaron su confianza en mi persona, a quienes no puedo mencionar con nombres y apellidos porque serían demasiados. A mi equipo de Trabajo de Graduación Ricardo Joel Argueta y Ronald Amílcar Pérez por su esfuerzo, comprensión, amistad y dedicación en el desarrollo de todo el presente estudio.

José Francisco Estrada Menjivar.

Primeramente, doy gracias a Dios todo poderoso por permitirme culminar esta etapa en mi vida, por la sabiduría, por la paciencia y el entendimiento que el depositó en mí para poder llegar a estas instancias, sin la ayuda de Él no sería posible nada. A mis padres Flor de María Chicas Figueroa y Alirio Pérez, por su apoyo, su amor, su comprensión, porque siempre creyeron en que este día llegaría a ser posible en el cual verían culminado este camino, que no ha sido fácil, pero con esfuerzo y dedicación se logró cumplir. A mi hermana Erika Susana Pérez Chicas, por los ánimos y su ayuda en los momentos que más necesitaba, estuvo siempre animándome con palabras de aliento. A mi Equipo de Trabajo de Graduación, por darme la oportunidad de trabajar con ellos y realizar este proyecto "Todo lo puedo en Cristo que me fortalece" Flp.4:13.

Ronald Amílcar Pérez Chicas.

A nuestro asesor Lic. David Mauricio Lima Jaco por su valiosa colaboración, tiempo, entrega y paciencia en el desarrollo de la investigación.

A Variedades Kevin principalmente al Sr. Leonel Antonio Portillo López, por la oportunidad y confianza brindada a todo el equipo en la realización de la investigación en su pequeña empresa.

ÍNDICE.

| | |
|--|-----|
| RESUMEN. | i |
| INTRODUCCIÓN. | iii |
| CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR Y LA PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES. | |
| 1. Generalidades de las Pequeñas Empresas Manufactureras de Prendas de Vestir en El Salvador. | 1 |
| 1.1. La Pequeña Empresa. | 1 |
| 1.1.1. Definición. | 1 |
| 1.1.2. Características. | 2 |
| 1.2. Clasificación de las Pequeñas Empresas Según Organismos Públicos y Privados en El Salvador. | 3 |
| 1.3. Sector Manufacturero de Prendas de Vestir. | 4 |
| 1.3.1. Definición. | 4 |
| 1.3.2. Clasificación de los Principales Productos de la Industria Manufacturera en el Ramo de Fabricación de Prendas de Vestir, Excepto Prendas de Piel. | 5 |
| 1.3.2.1. De Interior Para Dormir y Similares. | 5 |
| 1.3.2.2. Para Niños. | 5 |
| 1.3.2.3. Ambos Sexos. | 5 |
| 1.3.2.4. Confección de Prendas a Medida. | 5 |
| 1.3.2.5. Deportiva. | 6 |
| 1.3.2.6. Elaboración de Artesanías de Uso Personal Confeccionadas Especialmente de Materiales Textiles. | 6 |
| 1.3.2.7. Maquilado de Prendas de Vestir, Accesorios y Otros. | 6 |
| 1.3.2.8. Fabricación de Prendas y Accesorios de Vestir, no Clasificados Previamente (n.c.p.). | 6 |
| 1.4. Definición de Prendas de Vestir. | 7 |
| 1.5. Antecedentes de la Pequeña Empresa Manufacturera del Sector Antes Mencionado. | 7 |

| | | |
|----------|--|----|
| 1.5.1. | Generalidades del Sector a Nivel Nacional..... | 7 |
| 1.5.2. | La Pequeña Empresa de la Industria de la Confección en El Salvador. | 8 |
| 1.5.3. | Generalidades de las Pequeñas Empresas Manufactureras de Prendas de Vestir en el Departamento de Usulután..... | 10 |
| 1.5.3.1. | Generalidades del Departamento..... | 10 |
| 1.5.3.2. | Origen de las Pequeñas Empresas Manufactureras de Prendas de Vestir en el Departamento de Usulután. | 10 |
| 1.5.4. | Generalidades del Municipio de santa María. | 11 |
| 1.5.4.1. | Antecedentes..... | 11 |
| 1.5.4.2. | Geografía..... | 12 |
| 1.5.4.3. | Cultura. | 12 |
| 1.5.4.4. | Economía..... | 12 |
| 1.5.5. | Generalidades de la Pequeña Empresa Manufacturera de Prendas de Vestir “Variedades Kevin” del Municipio de Santa María. | 13 |
| 1.5.5.1. | Antecedentes..... | 13 |
| 1.5.5.2. | Giro Comercial..... | 13 |
| 1.5.5.3. | Recursos Disponibles. | 13 |
| 1.5.5.4. | Salas de Ventas..... | 14 |
| 1.5.5.5. | Productos que Ofrece..... | 14 |
| 2. | Generalidades de la Planeación y Control Financiero Para la Toma de Decisiones..... | 15 |
| 2.1. | Planeación y Control Financiero. | 15 |
| 2.1.1. | Planeación Financiera..... | 15 |
| 2.1.1.1. | Definición..... | 15 |
| 2.1.1.2. | Importancia..... | 16 |
| 2.1.1.3. | Objetivo..... | 16 |
| 2.1.1.4. | Herramientas..... | 17 |
| 2.1.2. | Control Financiero..... | 25 |
| 2.1.2.1. | Definición..... | 25 |
| 2.1.2.2. | Importancia..... | 26 |
| 2.1.2.3. | Objetivos..... | 27 |
| 2.1.2.4. | Etapas..... | 27 |

| | |
|--|-----------|
| 2.1.2.5. Herramientas..... | 28 |
| 2.1.3. Toma de Decisiones..... | 30 |
| 2.1.3.1. Definición..... | 30 |
| 2.1.3.2. Importancia..... | 30 |
| 2.1.3.3. Objetivo..... | 31 |
| 2.1.3.4. Proceso..... | 31 |
| 2.1.3.5. Condiciones..... | 33 |
| 2.1.4. La Planeación y Control Financiero de las Pequeñas Empresas en El Salvador..... | 34 |
| 3.Marco Legal e Institucional de las Pequeñas Empresas en El Salvador..... | 36 |
| 3.1. Marco Legal..... | 36 |
| 3.2. Marco Institucional..... | 40 |
| CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE PRENDAS DE VESTIR EN EL DEPARTAMENTO DE USulután. | |
| 1.Planteamiento del Problema..... | 43 |
| 1.1. Antecedentes..... | 43 |
| 1.2. Formulación del Problema..... | 44 |
| 1.3. Importancia..... | 44 |
| 1.4. Objetivos..... | 45 |
| 1.4.1. General..... | 45 |
| 1.4.2. Específicos..... | 45 |
| 2.Metodología de la Investigación..... | 46 |
| 2.1. Método de Investigación..... | 46 |
| 2.2. Métodos Auxiliares..... | 46 |
| 2.2.1. Analítico..... | 46 |
| 2.2.2. Sintético..... | 46 |
| 2.2.3. Deductivo..... | 47 |
| 2.3. Tipo de Investigación..... | 47 |
| 2.4. Tipo de Diseño de la Investigación..... | 47 |
| 2.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información..... | 48 |
| 2.5.1. Técnicas..... | 48 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2.5.1.1. | La Entrevista..... | 48 |
| 2.5.1.2. | La Encuesta..... | 48 |
| 2.5.1.3. | La Observación..... | 48 |
| 2.5.2. | Instrumentos..... | 49 |
| 2.5.2.1. | Guía de Entrevista..... | 49 |
| 2.5.2.2. | Cuestionario..... | 49 |
| 2.5.2.3. | Lista de Anotaciones..... | 49 |
| 2.6. | Fuentes de Información..... | 50 |
| 2.6.1. | Primarias..... | 50 |
| 2.6.2. | Secundarias..... | 50 |
| 2.7. | Ámbito de la Información..... | 50 |
| 2.8. | Unidades de Análisis..... | 50 |
| 2.9. | Determinación del Universo y la Muestra..... | 51 |
| 2.9.1. | Universo..... | 51 |
| 2.9.2. | Muestra..... | 51 |
| 2.9.3. | Censo..... | 51 |
| 2.10. | Tabulación y Análisis de Datos..... | 51 |
| 2.10.1. | Procesamiento de los Datos..... | 51 |
| 2.10.2. | Tabulación..... | 52 |
| 2.10.3. | Análisis e Interpretación de la Información..... | 52 |
| 3. | Diagnóstico de la Situación Actual respecto a la Planeación y Control Financiero y su Relación con la Toma de Decisiones en las Pequeñas Empresas Manufactureras de Prendas de Vestir en el Departamento de Usulután..... | 53 |
| 3.1. | Filosofía Empresarial..... | 53 |
| 3.1.1. | Misión..... | 53 |
| 3.1.2. | Visión..... | 54 |
| 3.1.3. | Valores..... | 54 |
| 3.2. | Análisis Sobre la Planeación Financiera..... | 55 |
| 3.2.1. | Objetivos Financieros..... | 55 |
| 3.2.2. | Políticas Financieras..... | 56 |
| 3.2.3. | Estrategias Financieras..... | 56 |

| | | |
|--------|--|----|
| 3.2.4. | Metas Financieras..... | 57 |
| 3.2.5. | Presupuestos..... | 58 |
| 3.2.6. | Procedimientos..... | 59 |
| 3.2.7. | Fuentes de Financiamiento..... | 60 |
| 3.3. | Análisis Sobre el Control Financiero..... | 61 |
| 3.3.1. | Razones Financieras..... | 62 |
| 3.3.2. | Auditorías..... | 63 |
| 3.3.3. | Administración de Cuentas por Cobrar..... | 64 |
| 3.4. | Aplicación de la Planeación y Control Financiero para la Toma de Decisiones..... | 65 |
| 3.4.1. | Información Financiera Para la Toma de Decisiones..... | 65 |
| 3.4.2. | Proceso de la Toma de Decisiones..... | 65 |
| 4. | Alcances y Limitaciones..... | 67 |
| 4.1. | Alcances..... | 67 |
| 4.2. | Limitaciones..... | 67 |
| 5. | Conclusiones y Recomendaciones..... | 69 |
| 5.1. | Conclusiones..... | 69 |
| 5.2. | Recomendaciones..... | 71 |

CAPÍTULO III: PROPUESTA SOBRE LA PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO QUE SIRVA DE GUÍA PARA FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE PRENDAS DE VESTIR DEL DEPARTAMENTO DE USULUTÁN.

| | | |
|------|--|----|
| 1. | Objetivos..... | 73 |
| 1.1. | General..... | 73 |
| 1.2. | Específicos..... | 73 |
| 2. | Justificación..... | 74 |
| 3. | Filosofía Empresarial..... | 74 |
| 3.1. | Misión..... | 74 |
| 3.2. | Visión..... | 75 |
| 3.3. | Valores..... | 75 |
| 4. | Estructura Organizativa Propuesta..... | 76 |
| 4.1. | Funciones del Personal..... | 76 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2. Organigrama Propuesto VARIEDADES KEVIN..... | 78 |
| 5.Descripción del Patrón de Planeación y Control Financiero Como Herramienta Para la Toma de Decisiones..... | 78 |
| 5.1. Planeación Financiera..... | 78 |
| 5.1.1. Objetivos Financieros..... | 79 |
| 5.1.2. Políticas Financieras..... | 79 |
| 5.1.3. Estrategias Financieras..... | 80 |
| 5.1.4. Metas Financieras..... | 80 |
| 5.1.5. Sistema Presupuestario..... | 80 |
| 5.1.5.1. Presupuesto de Ventas..... | 81 |
| 5.1.5.2. Presupuesto del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA)-Débito Fiscal..... | 85 |
| 5.1.5.3. Presupuesto de Consumo de Materiales (MP)..... | 86 |
| 5.1.5.4. Presupuesto del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios-Crédito Fiscal-Compras Totales..... | 88 |
| 5.1.5.5. Presupuesto del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios a Cancelar Mensual..... | 89 |
| 5.1.5.6. Presupuesto del Impuesto Sobre la Renta (Pago a Cuenta)..... | 90 |
| 5.1.5.7. Presupuesto de Mano de Obra Directa (MOD)..... | 92 |
| 5.1.5.8. Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación..... | 96 |
| 5.1.5.9. Presupuesto de Costo de Producción Proyectado..... | 100 |
| 5.1.5.10. Presupuesto de Costo de Producción Mensual por Línea de Producto..... | 102 |
| 5.1.5.11. Presupuesto de Cuentas por Cobrar..... | 103 |
| 5.1.5.12. Presupuesto de Cuentas por Pagar..... | 106 |
| 5.1.5.13. Consolidado Mensual de Cobro a Clientes y Pago a Proveedores..... | 108 |
| 5.1.5.14. Presupuesto de Gastos Operativos..... | 109 |
| 5.1.5.14.1. Gastos de Administración..... | 109 |
| 5.1.5.14.2. Gastos de Venta..... | 114 |
| 5.1.5.15. Presupuesto de Flujo de Caja Mensual..... | 118 |
| 5.1.5.16. Estado de Costo de Venta Proyectado..... | 121 |

| | |
|---|-----|
| 5.1.5.17. Estado de Resultado Proyectado..... | 123 |
| 5.1.5.18. Balance General Proyectado..... | 125 |
| 5.1.6. Procedimientos..... | 128 |
| 5.1.6.1. Procedimiento de Compras..... | 128 |
| 5.1.6.2. Procedimiento de ventas..... | 128 |
| 5.1.6.3. Procedimientos de Aprobación y Seguimiento de Créditos.... | 129 |
| 5.1.7. Fuentes de Financiamiento..... | 129 |
| 5.2. Control Financiero..... | 131 |
| 5.2.1. Análisis de Método de Razones Simples..... | 132 |
| 5.2.1.1. Razones de Liquidez..... | 132 |
| 5.2.1.2. Razones de Actividad..... | 134 |
| 5.2.1.3. Razones de Endeudamiento..... | 140 |
| 5.2.1.4. Razones de Rentabilidad..... | 141 |
| 5.2.2. Control Presupuestario..... | 143 |
| 5.2.3. Punto de Equilibrio..... | 145 |
| 5.2.4. Auditorías..... | 147 |
| 5.2.5. Administración de Cuentas por Cobrar..... | 148 |
| 5.3. Toma de Decisiones..... | 149 |
| 5.4. Plan de Implementación..... | 151 |
| 5.4.1. Introducción..... | 151 |
| 5.4.2. Objetivos..... | 151 |
| 5.4.2.1. General..... | 151 |
| 5.4.2.2. Específicos..... | 152 |
| 5.4.3. Recursos..... | 152 |
| 5.4.3.1. Humanos..... | 152 |
| 5.4.3.2. Materiales..... | 152 |
| 5.4.4. Plan de Capacitación..... | 153 |
| 5.4.4.1. Introducción..... | 153 |
| 5.4.4.2. Objetivos..... | 153 |
| 5.4.4.2.1. General..... | 153 |
| 5.4.4.2.2. Específicos..... | 153 |

| | |
|---|-----|
| 5.4.4.3. Recursos..... | 154 |
| 5.4.4.3.1. Humanos..... | 154 |
| 5.4.4.3.2. Materiales..... | 154 |
| 5.4.4.3.3. Financieros..... | 155 |
| 5.4.4.4. Período de Duración..... | 155 |
| 5.4.4.5. Contenido del Plan de Capacitación..... | 155 |
| 5.4.4.6. Componentes del Plan de Capacitación..... | 156 |
| 5.4.4.6.1. Contenido de la Ponencia N° 1..... | 156 |
| 5.4.4.6.1.1. Programación..... | 156 |
| 5.4.4.6.1.2. Costos..... | 157 |
| 5.4.4.6.2. Contenido de la Ponencia N° 2..... | 158 |
| 5.4.4.6.2.1. Programación..... | 158 |
| 5.4.4.6.2.2. Costos..... | 159 |
| 5.4.4.6.3. Contenido de la Ponencia N° 3..... | 160 |
| 5.4.4.6.3.1. Programación..... | 160 |
| 5.4.4.6.3.2. Costos..... | 161 |
| 5.4.4.7. Presupuesto de Gastos del Plan de Capacitación..... | 162 |
| 5.4.5. Etapas del Plan de Implementación..... | 163 |
| 5.4.6. Cronograma de Actividades del Plan de Implementación de la Guía de Planeación y Control Financiero Para la Toma de Decisiones en las Pequeñas Empresas Manufactureras de Prendas de Vestir en el Departamento de Usulután..... | 165 |
| 6. Bibliografía..... | 166 |

Anexos.

ANEXO No. 1: REGISTRO DE LA COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (CONAMYPE) SOBRE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE PRENDAS DE VESTIR DEL DEPARTAMENTO DE USULUTÁN.

ANEXO No. 2: TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO.

ANEXO No. 3: RESUMEN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA.

ANEXO No. 4: MODELO DE CUESTIONARIO.

ANEXO No. 5: MODELO DE GUÍA DE LA ENTREVISTA.

ANEXO No. 6: ESTADOS FINANCIEROS HISTÓRICOS (2015) VARIEDADES KEVIN.

LISTA DE CUADRO Y FIGURAS.

CUADROS.

| | |
|--------------------|-----|
| Cuadro N° 1. | 3 |
| Cuadro N° 2. | 82 |
| Cuadro N° 3. | 83 |
| Cuadro N° 4. | 84 |
| Cuadro N° 5. | 85 |
| Cuadro N° 6. | 87 |
| Cuadro N° 7. | 88 |
| Cuadro N° 8. | 90 |
| Cuadro N° 9. | 91 |
| Cuadro N° 10. | 94 |
| Cuadro N° 11. | 94 |
| Cuadro N° 12. | 95 |
| Cuadro N° 13. | 98 |
| Cuadro N° 14. | 99 |
| Cuadro N° 15. | 101 |
| Cuadro N° 16. | 102 |
| Cuadro N° 17. | 103 |
| Cuadro N° 18. | 103 |
| Cuadro N° 19. | 105 |
| Cuadro N° 20. | 106 |
| Cuadro N° 21. | 107 |
| Cuadro N° 22. | 109 |
| Cuadro N° 23. | 111 |
| Cuadro N° 24. | 113 |
| Cuadro N° 25. | 115 |
| Cuadro N° 26. | 117 |
| Cuadro N° 27. | 120 |
| Cuadro N° 28. | 122 |

| | |
|-------------------|-----|
| Cuadro N° 29..... | 124 |
| Cuadro N° 30..... | 125 |
| Cuadro N° 31..... | 127 |
| Cuadro N° 32..... | 131 |
| Cuadro N° 33..... | 132 |
| Cuadro N° 34..... | 132 |
| Cuadro N° 35..... | 133 |
| Cuadro N° 36..... | 133 |
| Cuadro N° 37..... | 134 |
| Cuadro N° 38..... | 134 |
| Cuadro N° 39..... | 135 |
| Cuadro N° 40..... | 135 |
| Cuadro N° 41..... | 136 |
| Cuadro N° 42..... | 136 |
| Cuadro N° 43..... | 137 |
| Cuadro N° 44..... | 137 |
| Cuadro N° 45..... | 138 |
| Cuadro N° 46..... | 138 |
| Cuadro N° 47..... | 139 |
| Cuadro N° 48..... | 139 |
| Cuadro N° 49..... | 140 |
| Cuadro N° 50..... | 140 |
| Cuadro N° 51..... | 141 |
| Cuadro N° 52..... | 141 |
| Cuadro N° 53..... | 142 |
| Cuadro N° 54..... | 142 |
| Cuadro N° 55..... | 143 |
| Cuadro N° 56..... | 145 |
| Cuadro N° 57..... | 147 |
| Cuadro N° 58..... | 156 |
| Cuadro N° 59..... | 156 |

| | |
|-------------------|-----|
| Cuadro N°60..... | 157 |
| Cuadro N° 61..... | 158 |
| Cuadro N° 62..... | 158 |
| Cuadro N° 63..... | 158 |
| Cuadro N° 64..... | 159 |
| Cuadro N° 65..... | 160 |
| Cuadro N° 66..... | 160 |
| Cuadro N° 67..... | 160 |
| Cuadro N° 68..... | 161 |
| Cuadro N° 69..... | 162 |
| Cuadro N° 70..... | 162 |
| Cuadro N° 71..... | 165 |

FIGURAS.

| | |
|------------------|-----|
| Figura N° 1..... | 32 |
| Figura N° 2..... | 150 |

RESUMEN.

En el departamento de Usulután, la mayoría de pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir no cuentan con herramientas financieras definidas donde plasmen y faciliten el logro de los planes propuestos, ya que son administrados habitualmente por sus propietarios desarrollando las actividades basándose en la experiencia personal, por lo cual en relación a lo anterior surgió como propósito principal crear un patrón de planeación y control financiero que favorezca la toma de decisiones de forma efectiva a los negocios referidos anteriormente.

En la investigación se tomaron aspectos generales de las pequeñas empresas del sector en estudio, así como también elementos teóricos sobre la planeación, control financiero y toma de decisiones. Además, se realizó un diagnóstico de la situación actual de las entidades indagadas para determinar las herramientas y procesos que usan los negocios investigados para realizar las estimaciones económicas y financieras, se utilizó el método científico en la recopilación de los datos e información para desarrollar la propuesta, también los auxiliares como son el analítico, sintético y deductivo para estudiar los resultados obtenidos, además se aplicó la investigación de tipo explicativa, comprendiendo la forma en que los factores repercuten en lo obtenido. El tipo de diseño empleado fue no experimental y se llevó a la práctica al identificar las dificultades y necesidades que presentaron los objetos de estudio.

Para lograr una recopilación de información efectiva se diseñó el modelo de encuesta y guía de entrevista, que fueron completadas por la totalidad de las unidades de análisis por medio de los propietarios o contadores de las mismas, ya que por ser pocas se hizo uso del censo.

Los resultados obtenidos permitieron concluir lo siguiente:

- La mayoría de las pequeñas empresas investigadas carecen de filosofía empresarial, lo que genera que se trabaje sin conocer la razón de ser y el rumbo que persiguen las mismas.
- La mayor parte de las organizaciones aplican la planeación financiera, sin embargo, estas herramientas han sido poco estructuradas y no cubren todas las unidades orgánicas.
- Más de cuatro quintos del total de los negocios realizan controles financieros, pero son llevados a cabo por métodos informales, lo cual dificulta una efectiva toma de decisiones.

Por lo tanto, para mejorar las operaciones se recomienda:

- Que los propietarios de las organizaciones objeto de estudio creen o reformulen la filosofía empresarial para poseer una estructura formal.
- Diseñar e implementar la planeación financiera a las organizaciones que carecen de ella, así como ajustarla a las que la utilizan, abarcando todas las áreas organizacionales del sector para el uso óptimo de recursos.
- Implementar un sistema de verificación y comparación de resultados formal que garantice mantener una estabilidad financiera y estandarizar este sistema a todas las unidades de análisis.

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo de investigación consiste en la creación de un patrón de planeación y control financiero que sirva de guía para la toma de decisiones en las pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir en el departamento de Usulután, con el propósito de proveer una herramienta financiera que reúna un conjunto de procedimientos y objetivos a fin de establecer los pronósticos y metas económicas y financieras propuestas por las organizaciones minimizando el riesgo y aprovechando las oportunidades.

Se constató que la mayor parte de los negocios referidos anteriormente carecen de una guía formal de planeación y control financiero, rigiéndose únicamente por métodos tradicionales o experiencias personales, lo cual limita el desarrollo y crecimiento de las mismas; con base a lo anterior se elaboró el presente documento. A continuación, se detalla el contenido de cada uno de los capítulos que componen al mismo:

Capítulo I: Comprende la recopilación de toda la base teórica básica para la elaboración de la investigación como las generalidades referentes al sector manufacturero de prendas de vestir a nivel nacional, así como también los aspectos de la misma en el departamento de Usulután y en el municipio de Santa María, de igual forma se presenta información pertinente de Variedades Kevin. Por otra parte, se incluye aspectos básicos sobre la planeación, control financiero y toma de decisiones, concluyendo con el marco legal e institucional que rige a las pequeñas empresas en El Salvador.

Capítulo II: Está conformado por la metodología utilizada en la indagación, comenzando por la problemática del sector en estudio para luego hacer referencia a los métodos, técnicas e instrumentos implementados para la obtención de los datos y la información que permitió diagnosticar la situación

económica de los negocios anteriormente mencionados, posteriormente se concluye y recomienda con base a fundamentos financieros.

Capítulo III: Este apartado contiene el desarrollo del patrón de planeación y control financiero que servirá de guía para la toma de decisiones en las pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir del departamento de Usulután, el cual está compuesto por objetivos, justificación, desarrollo de las herramientas y componentes de planeación y control; y el plan de capacitación y de implementación con los recursos que se deben emplear para llevar a cabo la propuesta.

Posterior a las secciones anteriores, se presenta la bibliografía que sirvió de base para sustentar el estudio y finalmente otros documentos indispensables para el desarrollo del mismo, entre los cuales se encuentran:

Anexo 1: Registro de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) Sobre las Pequeñas Empresas Manufactureras de Prendas de Vestir del Departamento de Usulután.

Anexo 2: Tabulación del Cuestionario.

Anexo 3: Resumen de Guía de la Entrevista.

Anexo 4: Modelo de Cuestionario.

Anexo 5: Modelo de Guía de la Entrevista.

Anexo 6: Estados Financieros Históricos (2015) Variedades Kevin.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE PRENDAS DE VESTIR EN EL SALVADOR Y LA PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES.

1. Generalidades de las Pequeñas Empresas Manufactureras de Prendas de Vestir en El Salvador.

1.1. La Pequeña Empresa.

1.1.1. Definición.

- Según el Banco Central de Reserva es una “Persona natural o jurídica con un nivel de ventas brutas anuales desde \$68,571.43 hasta \$685,714.29 con un máximo de 50 trabajadores remunerados”
- “Es un ente independiente creada para ser rentable, que está conformada por un número de trabajadores que no excede a un determinado limite por aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual le permite dedicarse a la elaboración, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad”.¹
- “Es una organización con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos”.²

¹<http://es.scribd.com/doc/41944053/definicion-de-la-pequena-empresa-f-f#scribd>

²https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa

Con base a lo anterior se puede decir que es un organismo económico social que en la mayoría de los casos es administrado por los mismos propietarios, el cual está conformado por un reducido grupo de empleados y recursos que producen bienes tangibles o intangibles para cubrir la demanda a nivel local.

1.1.2. Características.

De acuerdo a la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, las características son las siguientes:

- En El Salvador este tipo de negocios son dirigidos en un porcentaje mayor por mujeres 65%.
- La actividad está concentrada en el área urbana con un 77% del total de estas.
- Entre los empresarios del sector existe un bajo nivel educativo: Sólo un 32% posee una educación superior al sexto grado, el 49.25 indica poseer un nivel menor o igual al sexto grado y un 18.8% no tiene ningún tipo de estudio.
- La mayoría (84%), son cuenta a propia, es decir que el dueño cubre gran parte de las funciones administrativas y algunas operativas, haciendo labores tanto de empleado como de jefe.
- Por actividad económica, la de comercio, hoteles y restaurantes es la más importante, 59%; del resto, 22.5% se dedica a la manufactura y el 18.5% a los servicios comunales, sociales y de salud.
- Cerca de dos tercios iniciaron sus actividades hace más de 10 años, mientras un 45% tiene menor tiempo de funcionamiento.

- El 60% declara disponer de un lugar de establecimiento, del cual el 44% es la misma vivienda y el 56% fuera de ésta.
- De los que no cuentan con local, el 60% dijo que así lo requiere su actividad, y el 40% declaró el no disponer de los medios económicos para comprar o rentar.

1.2. Clasificación de las Pequeñas Empresas Según Organismos Públicos y Privados en El Salvador.

Cuadro N°1.

| | Institución | Criterio de Clasificación |
|----------------|---|---|
| Sector Público | Banco Central de Reserva (BCR) | De 11 a 19 empleados con un activo inferior a \$85,714.42 e ingresos mayores a \$68,571.43 y menores a \$685,714.29 |
| | Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL) | De 11 a 49 empleados con un activo inferior a \$85,714.42 e ingresos mayores a \$68,571.43 y menores a \$685,714.29 |
| | Ministerio de Hacienda (MH) | Aquellas que pagan Impuestos menores a \$5, 714.29 |
| | Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL) | De 11 a 50 empleados con un nivel de ingresos hasta \$800,000.00 |
| | Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) | De 11 a 50 empleados. |
| Sector Privado | Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) | De 11 a 19 empleados con un activo inferior a \$85,714.42 |
| | Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) | De 5 a 20 empleados. |

Fuente: Instituciones antes mencionadas.

Para el desarrollo de la presente investigación se toman de referencia las clasificaciones de todos los sectores según el número de empleados, además se hará uso de la del BCR y BANDESAL en cuanto a los ingresos por ventas.

1.3. Sector Manufacturero de Prendas de Vestir.

1.3.1. Definición.

- Es “aquella industria que se dedica principalmente a la transformación de diferentes materias primas textiles en productos, bienes terminados y listos para que sean usados o bien para ser distribuidos por quienes los acercarán a los consumidores finales”.³
- “Sistema de producción que se encarga de la manipulación o modificación de insumos en prendas de uso personal”⁴
- “Es aquel que está conformado por todas las empresas que procesan materiales para crear vestimenta terminada o semi-terminada usando máquinas, herramientas y trabajo”.⁵

Partiendo de las definiciones anteriores, el sector manufacturero de prendas de vestir es aquella rama de la economía que se encarga de los procesos textiles ya sea por medio de máquinas complejas o simples conjuntamente con el uso de las manos, específicamente en la confección de complementos destinados a cubrir o resguardar el cuerpo, en otras palabras, elaboración de ropa.

³<http://www.definicionabc.com/economia/industria-manufacturera.php>

⁴<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/338.476%2077-A553d/338.476%2077-A553d-CAPITULO%20I.pdf>

⁵http://www.ehowenespanol.com/definicion-industria-manufacturera-hechos_468130/

1.3.2. Clasificación de los Principales Productos de la Industria Manufacturera en el Ramo de Fabricación de Prendas de Vestir, Excepto Prendas de Piel.

1.3.2.1. De Interior Para Dormir y Similares.

Comprende toda clase de indumentaria diseñada para ser portada bajo la ropa de uso externo o para el descanso diurno o nocturno.

1.3.2.2. Para Niños.

Conformada por diseños exclusivamente infantiles ya sean masculinos o femeninos.

1.3.2.3. Ambos Sexos.

Esta clasificación incluye aquellas prendas que son elaboradas sin distinción de género, es decir puede ser utilizada tanto por hombre como mujeres, entre algunas creaciones de este tipo se pueden mencionar, camisetas, centros, shorts, entre otros.

1.3.2.4. Confección de Prendas a Medida.

Básicamente se refiere a la alta costura, donde se destacan modistas, sastres, diseñadores y todos aquellos que se dedican a la manufactura de ropa especial y personalizada. Dentro de estas piezas se encuentran vestidos de novia, quince años, bautizos, trajes, uniformes, pantalones, camisas, sacos, chaquetas y más.

1.3.2.5. Deportiva.

Como su nombre lo indica, aquí se agrupan todas aquellas piezas informales que se usan para la práctica de ejercicios físicos, entre las cuales están licras, pants, sudaderas, medias, calzonetas y más.

1.3.2.6. Elaboración de Artesanías de Uso Personal Confeccionadas Especialmente de Materiales Textiles.

Abarca todos los atuendos que visten las personas arraigadas a la cultura o costumbres del país, procesadas a base de manta, lana, añil, mimbre y toda aquella materia prima de fácil adquisición.

1.3.2.7. Maquilado de Prendas de Vestir, Accesorios y Otros.

Comprende los diseños fabricados en empresas más formales y establecidas a nivel de maquilas o talleres textiles, entre los productos que se destacan en esta clasificación están los jeans, suéteres, ropa sintética, bolsos, gorras, guantes, corbatas, calcetines y otros.

1.3.2.8. Fabricación de Prendas y Accesorios de Vestir, no Clasificados Previamente (n.c.p.).

Aquí se incluyen todas aquellas indumentarias destinadas al uso personal que no están relacionadas con un giro ni utilidad específicos.

1.4. Definición de Prendas de Vestir.

- “Comprende todas las actividades de confección en todo tipo de materiales (cuero, tela, tejidos de punto y ganchillo, etc.), de prendas de vestir (ropa exterior e interior para hombres, mujeres y niños/as, ropa de trabajo, ropa formal, deportiva y accesorios). No establece ninguna distinción ya sea de sexo, sean modernas o tradicionales”.⁶
- “Objeto que forma parte del vestido o del calzado de una persona”.⁷
- “Es el artículo o conjunto de ellos externos que cubren el cuerpo”.⁸
- “Cualquier tipo de atuendo fabricado a partir de tela que se emplea para vestirse”.⁹

De acuerdo a lo anterior se puede concluir que es todo bien elaborado a base de materiales textiles o sintéticos destinado al uso personal con la finalidad de cubrir o salvaguardar las partes del cuerpo.

1.5. Antecedentes de la Pequeña Empresa Manufacturera del Sector Antes Mencionado.

1.5.1. Generalidades del Sector a Nivel Nacional.

Desde 1950, el sector ha tendido a ubicarse entre los primeros cuatro lugares de la industria salvadoreña, en cuanto a producción se refiere. Históricamente la manufactura del objeto de estudio se ha ubicado entre los rubros más importantes del país, aún durante la crisis experimentada a finales del año de 1970.

⁶Clasificación de las Actividades Económicas de El Salvador (CLAEES) Base CIIU 4.0, Ministerio de Economía Dirección General de Estadísticas y Censos, 2011.

⁷<http://es.thefreedictionary.com/prenda>

⁸<http://definicion.de/vestimenta/>

⁹<http://www.definicionabc.com/general/ropa.php>

En 1980 se da un proceso de desgravación arancelaria y de promoción de las exportaciones, estimulando la rama de la confección dirigida al mercado estadounidense que logró un crecimiento mayor que la textil, la cual se recuperó hasta concluido el conflicto armado (1980-1992) y firmado los acuerdos de paz entre el gobierno y la guerrilla. El auge del desarrollo se concentra entre 1990 y 2000. Los principales factores que han contribuido a esto están relacionados a la proximidad geográfica con su mercado objetivo, costos de producción más bajos en relación al resto de la región y la disponibilidad de recurso humano con capacidad de rendir con altos índices de productividad.

Desde entonces ha sido uno de los motores del desarrollo económico claves durante los últimos 20 años incrementando su capacidad de fabricación notablemente, ofreciendo los servicios que van desde el hilado hasta la elaboración completa de la prenda.

Este crecimiento ha obligado a muchas compañías nacionales a transitar hacia la oferta del paquete completo antes mencionado y a desarrollar la cadena de abastecimientos por medio de centros de distribución que permitan proveer los materiales necesarios para la integración vertical y la sostenibilidad de la misma.

1.5.2. La Pequeña Empresa de la Industria de la Confección en El Salvador.

Esta creció de manera significativa a partir del año de 1990 de tal manera que muchas microempresas pasaron a esta clasificación debido al incremento en el número de las personas empleadas y al monto en que ascendieron sus activos totales.

Según datos publicados por el departamento de estudios económicos y sociales de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social

(FUSADES), “el sector confecciones contribuye con 3.4% del PIB Industrial; en 1990 se exportaron aproximadamente unos 48 millones de dólares en artículos de vestuarios, toallas, ropa de cama y otros productos, los cuales representaron 8.2% de las exportaciones del país” boletín económico social N^o 65 abril, de 1991, esto demuestra el grado de importancia que este sector tiene en la economía nacional.

Los orígenes de esta actividad económica se remontan a los años entre 1960-1969, con la introducción de la maquila. Entendiéndose por esta figura a la producción donde empresarios privados dueños de talleres, establecen contratos con inversionistas extranjeros que proveen telas y posteriormente exportan las prendas terminadas a otros mercados.

Dada la importancia de los ingresos y empleos que se generaban por este medio , el Gobierno crea en 1969 el Instituto Salvadoreño de Fomento Industrial (INSAFI), institución encargada de proporcionar asistencia financiera y técnica a este grupo empresarial, cuya política era favorecer a las pequeñas Industrias; para 1970 se creó el Fondo de Financiamiento para la Pequeña Empresa (FOGARI) que por decreto legislativo N^o234 se convirtió en Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa (FIGAPE) encargado de atender las necesidades de financiamiento de estas; y para la Asesoría técnica y capacitación se crea en 1983 Fundación Salvadoreña para El Desarrollo Económico y Social (FUSADES).

Existen varias organizaciones tanto públicas como privadas que han sido creadas con el fin de apoyar esta rama de la economía; en la actualidad pueden mencionarse a la Fundación para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDAMYPE), por parte del Gobierno de El Salvador (GOES), también está la Asociación de Medianos y Pequeños Empresarios Salvadoreños (AMPES) y la Asociación Salvadoreña de la Industria de la Confección (ASIC).

1.5.3. Generalidades de las Pequeñas Empresas Manufactureras de Prendas de Vestir en el Departamento de Usulután.

1.5.3.1. Generalidades del Departamento.

“El departamento de Usulután se encuentra ubicado en la Zona Oriental de la República de El Salvador, limita con los departamentos de San Vicente, San Miguel y el Océano Pacífico. Posee una extensión territorial de 2,130.44 Km². Cuenta con una población de 338,332 habitantes. Para su administración el mismo está dividido en 23 municipios, siendo su Cabecera Departamental la Ciudad del mismo nombre”¹⁰.

“Destacan en el lugar la Bahía de Jiquilisco; las playas del Espino; la laguna Azufrada de Alegría; los volcanes de Tecapán y el de Usulután; el cerro El Tigre y los yacimientos térmicos de Berlín. Es productor de cereales, caña de azúcar, algodón y café; además la población usuluteca se destaca en la fabricación de productos alimenticios, productos pirotécnicos, artículos de hule y tradicionales. Existen beneficios cafetaleros y cooperativas algodonerías para su procesamiento; además se observa la pesca artesanal y la extracción de sal marina”.¹¹

1.5.3.2. Origen de las Pequeñas Empresas Manufactureras de Prendas de Vestir en el Departamento de Usulután.

La fecha exacta de esta actividad en este lugar se desconoce, sin embargo se dice que a raíz de la industrialización las personas fueron desplazadas de sus trabajos por las máquinas especializadas, lo cual propició el nacimiento de los primeros negocios de tipo familiar o artesanal que ofrecían diseño y elaboración de vestimentas para satisfacer la demanda de los pequeños compradores lo cual

¹⁰<http://departamentondeusulutn.blogspot.com>

¹¹Ibídem

tuvo origen alrededor de los años 1970 a 1975, cuando la necesidad económica obligó a los ex trabajadores de las grandes empresas a vender su propia experiencia y fuerza de trabajo de manera personal y a menor escala ya sea desde su hogar o un establecimiento en el cual contrataron a miembros de su misma familia o grupo social cercano; es así como surge este tipo de empresas".¹²

Al año dos mil quince, según registros oficiales de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), en el departamento de Usulután existen alrededor de 9 pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir (Ver Anexo N°1).

1.5.4. Generalidades del Municipio de Santa María.

1.5.4.1. Antecedentes.

Se fundó en el año de 1530, es una población muy antigua y que a principios fue habitada por indígenas lencas. El hecho que fuera habitado por estos y no tuviera un nombre autóctono sino de origen español, da una probabilidad a la aseveración que fue fundado por los aztecas que con tropas llegaron con los españoles cuando éstos emprendieron la conquista del oriente salvadoreño.

En 1740 era ocupado por unas 25 personas y en 1770 tenía 237 habitantes repartidos en 45 familias; en 1807 era "pueblo de indígenas", quienes carecían de industrias y sólo se dedicaban a la crianza de un poco de ganado y al cultivo de algodón y maíz.

Entre los años 1824 y 1865 fue parte de San Miguel, y desde ese último año pertenece a Usulután. Para 1890 tenía 670 residentes, obtuvo el título de ciudad en 1995.

¹²<http://www.mipuebloysugente.com/apps/blog/show/6379354-usulután-la-ciudad-de-losocelotes>

1.5.4.2. Geografía¹³.

“Al año 2007 este municipio contaba con 10,731 habitantes en donde 5,827 mujeres 4,904 son hombres, este dato es según el censo oficial de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), además tiene un área de 11,9 km² cuadrados”.

1.5.4.3. Cultura.

Las fiestas patronales se celebran en el mes de enero en honor a la “Virgen de los Remedios” caracterizadas por festejos tradicionales resaltando siempre el aspecto cultural y diseños de trajes fabricados de materiales artesanales, además de grupos artísticos salvadoreños e internacionales. Estas son organizadas por la alcaldía del lugar y en estas se elige cada año la soberana que representa al lugar, el nombre del mismo significa "Casa en la cañada caliente".

1.5.4.4. Economía.

Las principales actividades económicas que se desarrollan son la agricultura, principalmente la cosecha de caña de azúcar y maíz, y la ganadería que es extensiva, aunque con ganado criollo de bajo rendimiento y con escasa tecnología. Siempre han sido estas actividades las que han impulsado el crecimiento económico por lo que es importante resaltar que el sector de manufactura de prendas de vestir surge hasta el año 2003.

Además, hay áreas de vegetación arbórea nativa conformada por matorrales, arbustos, y bosques verdes, las cuales son fuente energética a través de la producción de leña.

¹³<http://www.digestyc.gob.sv/index.php/temas/des/poblacionyestadisticasdemograficas/censo-de-poblacion-y-vivienda/poblacion-censos.html>

1.5.5. Generalidades de la Pequeña Empresa Manufacturera de Prendas de Vestir “Variedades Kevin” del Municipio de Santa María.

1.5.5.1. Antecedentes.

Es un negocio familiar que dio inicio en el año 2003 como una oportunidad de generar ingresos económicos, aprovechando que no había otras empresas del mismo giro comercial, es así como surge esta iniciativa emprendedora convirtiéndose en la primera opción en este rubro.

Inicia con una inversión de tres mil dólares lo cual es utilizado para la compra de 2 máquinas de coser, tela y todo el material de confección necesario para comenzar con la producción de ropa, además se contrató el personal necesario para comenzar labores.

Al principio era poco rentable para la familia debido a la poca publicidad y que no existían muchos medios para darse a conocer, pero a pesar de ello se fue convirtiendo en un establecimiento local de gran importancia tanto para pequeños comerciantes dedicados a venta de ropa al por menor, como para negocios grandes en el lugar antes mencionado.

1.5.5.2. Giro Comercial.

Se dedica a la elaboración, comercialización y venta de ropa de diferentes diseños brindando así muchas opciones de compra a los clientes.

1.5.5.3. Recursos Disponibles.

Actualmente cuenta con un área de producción donde tienen 10 máquinas de coser y a la disposición 11 empleados que se encargan de llevar a cabo todo el

proceso para elaborar los diferentes estilos de ropa según los pedidos y preferencias de los clientes al por mayor y menor.

1.5.5.4. Salas de Ventas.

Tiene dos salas de ventas en el municipio de Usulután las cuales cuentan con dos empleados cada una.

1.5.5.5. Productos que Ofrece.

Se producen tres tipos de ropa como son las camisetas polo que tienen un precio aproximado de \$10 y camisetas tradicionales a un precio de \$4, las cuales pertenecen al rubro de ropa para ambos sexos, por otra parte, se confeccionan uniformes a \$12 cada uno, las cuales corresponden a la clasificación de ropa deportiva.

La cantidad de pedidos se mantienen constante durante todo al año, aunque se registran un pequeño incremento en los meses de diciembre por la época navideña y en enero principalmente en temporadas de campaña política. Cabe mencionar que Variedades Kevin cuenta con una alianza importante con la alcaldía del municipio de Santa María, lo cual incrementa los ingresos.

2. Generalidades de la Planeación y Control Financiero Para la Toma de Decisiones.

2.1. Planeación y Control Financiero.

2.1.1. Planeación Financiera.

2.1.1.1. Definición.

- “Técnica de la administración financiera que tiene por objeto estudiar, evaluar y planificar el futuro económico de una empresa, para tomar decisiones y alcanzar los objetivos determinados por la alta dirección”.¹⁴
- “Es la que permite a la organización pronosticar sus futuros réditos de operación y gastos, y los requisitos de capital y equipo. La habilidad de esta ofrece un marco dentro del cual la organización puede tomar decisiones sobre programas y otros gastos”.¹⁵
- “Técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos, las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo”.¹⁶

Con base a las anteriores definiciones se puede deducir que la planeación financiera es un procedimiento basado en un conjunto de fases para decidir qué acciones se habrán de realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados, la cual básicamente es llevada a cabo con la formulación de presupuestos los

¹⁴Perdomo Moreno, Abraham (2000), Administración Financiera de Inventarios Tradicional y Justo a Tiempo, México, Editorial Thomson, 1ª Edición.

¹⁵Charles Lusthaus, Marie-HeleneAdrien, Gary Anderson y Fred Carden (2001), Mejorando el Desempeño de las Organizaciones, Costa Rica, Editorial Tecnológica de Costa Rica, Primera Edición en español.

¹⁶<http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonf1/8.pdf>

cuales ayudan a la organización a tener una coordinación general en cuanto a sus recursos.

2.1.1.2. Importancia.

Las finanzas son el motor que pone en marcha a cualquier negocio, y las directrices que se tomen entorno a esta son de vital interés ya que de ello podría depender la subsistencia o el desarrollo de las mismas, es por eso que esas decisiones deben tomarse sobre bases detalladamente definidas las cuales únicamente se logran mediante la planeación financiera ya que por medio de ella se analizan las influencias mutuas entre las opciones de inversión y financiamiento de las que dispone la empresa, así como también a proyectar las consecuencias futuras de las medidas presentes, a fin de evitar inconvenientes o imprevistos. Dicho de otra forma, su implementación permite prever los resultados que se desean de acuerdo a las necesidades y ayuda a controlar la ejecución de lo planeado.

2.1.1.3. Objetivo.

“Permitir a las organizaciones minimizar el riesgo y aprovechar oportunidades y recursos financieros a fin de decidir anticipadamente, para buscar el mejor rendimiento y la máxima seguridad, estableciendo con base en información que acciones debe tomar para no poner en riesgo a la misma, para lo cual debe conocer donde esta plantada y hacia dónde puede llegar, acorde con la visión y misión de esta”.¹⁷

¹⁷<http://www.filosofia.mx/index.php/foros/viewthread/1347/>

2.1.1.4. Herramientas.

Los planes financieros sirven para conducir a las organizaciones a la conducción de las metas fijadas y así poder alcanzar una situación deseada, entre sus principales herramientas se encuentran:

- **Objetivos:**

“Son los instrumentos administrativos que determinan el camino a seguir, para lo cual la organización asigna los medios para el alcance de los mismos”.¹⁸ Buscan Minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, entre los cuales se tiene el objetivo rentabilidad y liquidez para un lapso determinado.

- **Metas:**

Fin al que se dirigen las acciones, las cuales están presentadas con intenciones específicas ya sean cualitativas o cuantitativas y se establecen con el propósito de obtener resultados positivos, se encuentran en el mundo real y están contenidos en las finalidades de estas.

- **Políticas:**

“Conjunto de criterios, lineamientos y directrices que se utilizan para regular las operaciones económicas empresariales. Para controlar y mantener la estabilidad financiera, facilitando así el logro de lo proyectado”.¹⁹ Permiten libertad de acción dentro de ciertos límites sobre aspectos relacionados con el

¹⁸Perdomo Moreno, Abraham (2002), Planeación Financiera: Para Época Normal y de Inflación, México, Editorial Thomson, 6ª Edición, Pág. 36

¹⁹Block, Stanley B, (2008), Fundamentos de administración Financiera, Editorial McGraw-Hill, 14a Edición, México: Pág. 53.

quehacer económico financiero, permitiendo a las empresas la descentralización en la toma de decisiones.

- **Estrategias:**

“Se entiende como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una organización y la adopción de los cursos de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento”.²⁰

- **Procedimientos:**

Según Ramón Melinkoff (1990), "Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso cualquiera, por medio del cual se garantiza la disminución de errores"

En otras palabras, se define como seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz. Su propósito debería ser único y de fácil identificación, aunque es posible que existan diversos procedimientos que persigan el mismo fin, cada uno con estructuras y etapas diferentes.

- **Presupuestos:**

1. Generalidades sobre Presupuestos.

“El presupuesto 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. También es una expresión cuantitativa formal de lo que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos”.²¹

²⁰Koontz, Harold; Weihrich, Heinz y Cannice, Mark. Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial. 12 Edición. McGraw-Hill. México. 2006

²¹Burbano, Jorge y Ortíz, Alberto (1995), Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos, Colombia, Editorial Mc Graw Hill, 2ª Edición.

Toda presupuestación comienza con el establecimiento de las ventas y su respectivo presupuesto, ya que estas constituyen la fuente primaria de ingresos. Las adiciones de capital necesarias, la cantidad de gastos a planear, los requisitos de mano de obra, el nivel de producción y otros aspectos importantes operacionales, todos dependen del volumen de ventas. Dado lo anterior es de suma importancia el cálculo de las mismas mediante el uso de métodos que permitan prever casi en forma exacta las ventas, es por ello que en el presente trabajo se utilizará el Método de Combinación de Factores puesto que este es considerado uno de los más completos para la proyección de los volúmenes de ventas futuras; pero, a la vez uno de los más complejos, pues es producto de la interacción de una serie de factores que se agrupan en las categorías siguientes:

- **Componentes del Método de Combinación de Factores:**²²

a) $\pm a$ (Factor de Ajuste) = Se refieren a aquellos que se dan por causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentales, no comunes, que influyen en la determinación de las ventas, estos pueden ser perjudiciales o desfavorables y saludables o favorables. Como ejemplo se mencionan: cambios climáticos, falta en el abastecimiento de materiales para la producción, incendios, huelgas, elecciones, entre otros.

b) $\pm b$ (Factor de Cambio) = Está constituido por todas aquellas modificaciones que van a efectuarse, y que desde luego influirán en las ventas, tales como: cambios de materiales, de productos, de presentación, de producción, de mercados, de métodos de ventas, entre otros.

c) $\pm c$ (Corrientes de Crecimiento) = Se refieren a la superación de las ventas, tomando en cuenta el desarrollo o la expansión física o en ventas

²²Barry Render, Stair Jr, Ralph M., Hanna Michael E., Métodos Cuantitativos para los Negocios, 9ª Edición, Editorial Pearson, México 2006.

efectuadas por la propia industria, como lo es en forma importante también, el crédito mercantil, independientemente de otras ramas productivas con las que lógicamente se tendrá igualmente un incremento de las ventas.

- d) Fuerzas Económicas Generales (F):** Constituido por una serie de factores externos derivados de la economía nacional, que influyen en la comercialización y que se expresan en términos cualitativos mediante un porcentaje específico, estos incluyen precios, producción, ocupación, riesgo, producción nacional, entre otros.
- e) Influencias Administrativas (A):** Este factor es de carácter interno, se refiere a las decisiones que deben de tomarse dentro de la organización, después de considerar los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales, y que desde luego repercuten en forma directa en el presupuesto de ventas a formular, estas decisiones pueden referirse a cambios en el producto, publicidad, producción, precios, y otros.

2. Clasificación de los Presupuestos

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista, entre los más importantes están:

2.1. Según la Flexibilidad:

2.1.1. Rígidos, estáticos, fijos o asignados.

Se diseñan a un único nivel de actividad y no permiten efectuar modificaciones a las cifras estimadas, un ejemplo clásico de estos son los presupuestos gubernamentales.

2.1.2. Flexibles o Variables.

Se elaboran para diferentes niveles de operaciones volviéndolos adaptables a las circunstancias cambiantes del entorno.

2.2. Según el Periodo de Tiempo:

2.2.1. Corto plazo.

Llamados también operativos o tácticos se proyectan para un año o menos.

2.2.2. Largo Plazo.

Conocidos como estratégicos debido que son elaborados para un lapso de más de doce meses.

2.3. Según el Campo de Aplicación en la Empresa:

2.3.1. Presupuestos de Operación o Económicos.

Toman en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollan en un año, las cuales se resumen en el estado de resultados y balance general proforma. Dentro de estos se encuentran:

- **De Ventas:** Es el monto de las unidades físicas a comercializar expresado en términos monetarios.
- **De Producción:** Especifica la cantidad y costo planificado de los artículos a fabricar durante un periodo de tiempo.
- **De Materia Prima:** Es la proyección de los insumos a utilizar en el proceso de producción.

- **Mano de Obra Directa:** Diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción. Una vez determinado el número de obreros se establece el costo respectivo en el que se incurrirá.
- **Carga Fabril:** Incluye todos aquellos gastos que de manera indirecta intervienen en toda la etapa del proceso de producción, como la energía eléctrica, consumo de agua, depreciación de equipo de fabricación, entre otros.
- **Gastos de Ventas:** Estimados proyectados que se originan durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y adquisición del mismo en los mercados de consumo.
- **Gastos de Administración:** Son proyecciones que cubren la necesidad de contar con el personal y demás erogaciones como papelería y útiles para las distintas unidades jerárquicas, buscando desarrollar la gestión de dirección de la compañía.

2.3.2. Financieros.

Comprenden la consolidación de todas las operaciones que se han incorporado en los presupuestos operativos. Entre los más relevantes están:

- **De Efectivo:** Se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones y se diseña mediante las entradas y salidas de dinero que se estima causarán las operaciones en periodo determinado.
- **De Inversiones o de Capital:** Permite evaluar las diferentes alternativas de adquisición de activo fijo y el monto de los recursos financieros requeridos para llevarlas a cabo.

- **Estados Financieros Proforma.**

- a. **Balance General:** Presupuesta la situación financiera en una fecha específica.

- b. **Estado de Resultados:** Determina las utilidades que se generarán de las operaciones planificadas en los presupuestos operativos.

3. Generalidades del Sistema Presupuestario.

3.1. Definición.

Es un conjunto de planes monetarios integrados de operación, los cuales son coherentes y que tienen relaciones definidas entre sí, sometidos a un conjunto de normas y procedimientos establecidos a fin de alcanzar los objetivos y metas propuestas.

3.2. Importancia.

Sirve como herramienta para la toma de decisiones ante las diferentes alternativas que pueden presentarse en un periodo de corto plazo pudiendo, utilizarse también para la planificación y control de los recursos. Constituyen un conjunto heterogéneo de estimaciones a un nivel confiable porque ayudan a identificar las causas de las variaciones, para corregir errores en el desempeño y hacer los reajustes necesarios.

3.3. Características.

- Existe una interacción continua entre los elementos que lo conforman, debido que la elaboración de cada uno de ellos proporciona datos que sirven para la realización de los demás presupuestos que lo integran.
- Al modificar una de sus partes sufre alteraciones todo el sistema.

- Busca el equilibrio a través de la información que cada una de las áreas aporta a fin de lograr las metas establecidas.

3.4. Ventajas.

- Define en forma ordenada las metas y objetivos a lograr.
- Se conoce con anticipación lo que se va a necesitar, como también los costos requeridos para la actividad a realizar.
- Es un instrumento de supervisión, ya que facilita el seguimiento de las actividades de la compañía.
- Permite hacer comparación de las cifras reales con las estimadas con el propósito de efectuar los ajustes necesarios.
- Unificación de esfuerzos del recurso humano, tanto para su elaboración como para el cumplimiento de las cifras presupuestadas.

3.5. Limitantes.

- Los datos incluidos están basados en estimaciones por lo cual se debe considerar la posibilidad de error.
- Su preparación, implementación y funcionamiento es costoso y requiere de tiempo.
- Debe ser adaptado constantemente, sobre todo cuando surjan cambios relevantes en el entorno.

- **Fuentes de Financiamiento:**

“Las fuentes de financiación son todos aquellos mecanismos que permiten a una empresa contar con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos de creación, desarrollo, posicionamiento y consolidación empresarial”²³.

Es necesario que se recurra al crédito en la medida ideal, es decir que sea el estrictamente necesario, porque un exceso en el monto puede generar dinero ocioso, y si es escaso, no alcanzará para lograr el objetivo de rentabilidad de las organizaciones. En el mundo empresarial, hay varios tipos de capital financiero al que se puede acudir: la deuda, al aporte de los socios o a los recursos que la empresa genera.

2.1.2. Control Financiero.

2.1.2.1. Definición.

- “Es un sistema de verificación para lograr que los planes financieros se ejecuten de forma adecuada y facilitar la modificación oportuna de los mismos, si los supuestos en los cuales se basaron inicialmente resultan ser diferentes de lo esperado”.²⁴
- “Es una técnica de la administración que tiene como propósito asegurarse que los recursos sean adquiridos y aplicados eficientemente al estudiar y comparar cifras reales y estimadas determinando así las variaciones

²³Coss Bu, Raúl (2005), Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión, México, Editoriales Limusa, 2ª Edición.

²⁴Besley, Scott y otros. “Fundamentos de Administración Financiera” Mc Graw Hill 12ª Edición, México, 2001.

existentes, con la finalidad de aplicar medidas correctivas que permitan mejor elección de alternativas y lograr maximizar la riqueza a largo plazo”²⁵

- “Es el estudio y análisis de los resultados reales de una organización enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los planes y programas empresariales proyectados a corto, mediano y largo plazo”²⁶

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que es el proceso a través del cual se garantiza el cumplimiento de los objetivos y el buen uso de recursos mediante la comparación de cantidades preestablecidas y las que realmente se han logrado, encontrando así las diferencias existentes y corrigiendo estas mismas para buscar una solución a la problemática.

2.1.2.2. Importancia.

Es relevante porque garantiza que todo funcione bien y que el cumplimiento de los objetivos vaya en la dirección correcta de acuerdo a lo planeado, y así se determinan los orígenes de posibles desviaciones facilitando a la vez la corrección de las mismas, ya sea modificando las actividades o cambiando de alternativas, de esta forma la empresa no pierde ventaja frente a la competencia y mejora las decisiones que se estén tomando para así maximizar el valor de la empresa.

²⁵Perdomo Moreno, Abraham (2002), “Planeación Financiera: Para Época Normal y de Inflación”, Thomson 6ª Edición, México, Pág. 6

²⁶Gitman, Lawrence J. Principios de Administración Financiera, Pearson Educación, décima edición, México, 2003.

2.1.2.3. Objetivos.

- Ayuda a detectar errores o alteraciones que pueden poner en peligro los propósitos generales de la organización y en ciertos casos incluso ver comprometida su propia supervivencia.
- Establecer medidas de corrección y de prevención donde se detecte la problemática.
- Promover el uso eficiente de los recursos económicos de la empresa.
- Proporcionar información Financiera que genere confiabilidad y que sea oportuna.
- Identificar las áreas o departamentos en las cuales se están dando diferencias graves y solucionarlas para así cumplir con las metas, programas, planes y presupuestos establecidos.

2.1.2.4. Etapas.

- **Establecimiento de Normas o Indicadores de Desempeño:** son una serie de controles que crean los gerentes y directivos para tomar decisiones y tratar de pronosticar los resultados de los negocios a través de una serie de indicadores de rendimiento, convirtiéndose en una manera de garantizar que se cumplan a exactitud todas las actividades.
- **Medición de los Resultados Obtenidos:** en este caso se determina el rendimiento real que se alcanzó y se refleja en los informes para el análisis respectivo.
- **Comparación de Datos Reales con Proyectados:** es cuando se compara la información que se ha obtenido con la presupuestada a fin de

detectar aquellas fallas que puedan afectar el logro de objetivos y metas financieras.

- **Adopción de Medidas Correctivas:** una vez detectados los errores se procede a su arreglo, identificando las causas que originaron estas diferencias, para conocer la magnitud del cambio en los procesos y su impacto en los resultados financieros.

2.1.2.5. Herramientas.

- **Razones Financieras:** “Método, herramienta o técnica para efectuar un diagnóstico financiero, que resulta de establecer una relación numérica entre dos cantidades que corresponden a diferentes partidas de los estados financieros, con el fin de obtener un ratio cuyo resultado permita medir la eficacia y el comportamiento de una empresa.”²⁷ Y se clasifican en cuatro principales grupos: de liquidez, actividad, endeudamiento, y rentabilidad.
- **Punto de Equilibrio:** “Técnica que identifica el nivel en que los ingresos totales son igual a los costos totales. El valor de este análisis radica en que señala la relación entre ingresos, costos y utilidades”²⁸. Es decir que es aquel punto donde no se tiene ganancia, pero tampoco pérdida.
- **Auditorías:** “Es una actividad que se ejecuta en las empresas con el fin de verificar y revisar detalladamente las principales operaciones contables, económicas y financieras de un periodo determinado con el fin de realizar un informe que garantice datos confiables y transparentes que

²⁷Fornos Gómez, Manuel de Jesús, (2008) “Administración Financiera I: una introducción, “Ediciones Contables, 1ª edición, El salvador, pág., 127

²⁸Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005), Administración, Pearson Educación, 8ª Edición, México: Pág. 28

brinden interés en personas ajenas a la organización.”²⁹ El resultado de esta es un documento en el que se describe si las operaciones cumplen con todo el aspecto legal que se requiere.

- **Control Presupuestario:** “Es una técnica que utiliza presupuestos, pronósticos y planes para comparar lo estimado con lo real, si se cumplió o si existieron variaciones que deberán ser analizadas para posteriormente corregirlas mediante la modificación de cantidades o procesos.”³⁰
- **Administración de Cuentas por Cobrar:** “Gestión y control del crédito que una compañía otorga a sus clientes en la venta de bienes y servicios, el cual puede ser comercial, el cual se refiere al que la empresa les da a otras organizaciones, o bien de consumo, que es el que la compañía les extiende a los consumidores finales”³¹.
- **Estados Financieros Proforma:** “Son proyecciones, las cuales para su preparación requieren de determinados procedimientos considerando diferentes aspectos como ingresos, egresos, activos, pasivos y capital que se estiman según las operaciones que realiza la empresa.”³² Son, el estado de resultados y balance general proyectados.

²⁹Soy Aumatell, Cristina, (2003), Auditoría de la Información: Análisis de la información generada en la empresa, Editorial UOC, 1a Edición, Barcelona (España): pág. 14.

³⁰Muñiz, Luis, “Control Presupuestario, Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto”, Profit editorial, 6ª Edición, Barcelona (España), 2009.

³¹Douglas R Emery; John D Finnerty; John D Stowe, Fundamentos de Administración Financiera, Prentice Hall; Addison Wesley, 1ª Edición, México, 2000.

³²Gitman, Lawrence J., Principios de Administración Financiera, Pearson Educación, décima edición, México, 2003.

2.1.3. Toma de Decisiones.

2.1.3.1. Definición.

- “Es un proceso donde se identifican, se valoran y se seleccionan las mejores acciones, sobre las alternativas evaluadas, para solucionar los problemas o dificultades presentadas o para el aprovechamiento de las oportunidades”.³³
- “Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas”³⁴
- Según Freeman Gilbert Jr. “Es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción, está enfocada bajo los parámetros de la teoría de juegos y la del caos”.

Con base a las diferentes aportaciones hechas por los autores se puede decir que es la fase que permite evaluar dos o varias alternativas para dar solución a una problemática presente, no obstante, esta solución seleccionada no necesariamente sería la mejor.

2.1.3.2. Importancia.

“El éxito de una empresa y la supervivencia de un grupo social puede depender de la habilidad y capacidad del líder en dar solución a uno o varios problemas cotidianos de vital importancia; En una familia los padres toman decisiones vitales para garantizar la seguridad de la misma al decidir asuntos cotidianos sobre sus actividades y en una empresa los altos funcionarios podrían

³³<http://www.gestiopolis.com/tecnicas-metodos-toma-decisiones/>

³⁴Koontz, Harold; Weihrich, Heinz y Cannice, Mark. Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial. 13 Edición. McGraw-Hill. México. 2008

estar decidiendo la producción del siguiente año, una inversión que garantice su supervivencia como empresa o una elección en un momento de emergencia.”³⁵

Consiste en trazar el objetivo que se quiere conseguir, reunir toda la información relevante y tener en cuenta las preferencias de quien tiene que tomar dicha decisión. Si se quiere hacer correctamente, se debe ser consciente de que una buena elección es un proceso que necesita tiempo y planificación.

2.1.3.3. Objetivo.

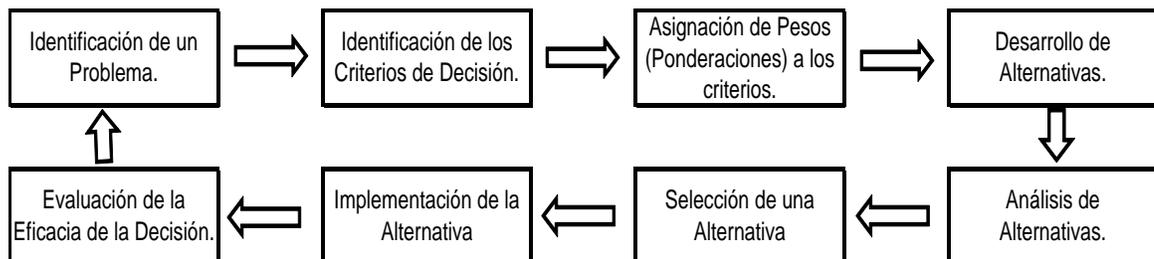
Realizar una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial (utilizando metodologías cualitativas y/o cuantitativas que brinda la administración). En otras palabras, optar por una alternativa entre las disponibles, a efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

2.1.3.4. Proceso.

Según Robbins y Coulter (2005) incluye una serie de ocho etapas que comienza por identificar el problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; en seguida se pasa a trazar, causas y consecuencias para resolver el problema; así concluir y evaluar la eficacia de esta.

³⁵Spurr, William A. Toma de decisiones en Administración. Editorial Ediciones Ciencia y Técnica S.A. 2003.

Figura N° 1.

Esquema del Proceso de Toma de Decisiones.

Fuente: Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. Administración. Octava Edición. Pearson. México. 2005

- **Identificación del problema:** este comienza con la existencia de un obstáculo o, más específicamente, de una discrepancia entre la situación actual y la deseada.
- **Identificar los criterios de decisión:** estos son los factores importantes o relevantes para resolver una problemática.
- **Ponderación de criterios:** se da debido a que no todos tienen la misma trascendencia. Cada uno se pondera según la necesidad en dicho proceso.
- **Desarrollo de alternativa:** identificar las opciones viables. Se hace una lista que pueda resolver la dificultad (sin evaluarlas).
- **Análisis de alternativa:** valorar las fortalezas y debilidades de cada una de ellas. Esto se basa en la capacidad de solventar los puntos identificados en la etapa 2 y 3.
- **Selección de alternativa:** llevar a cabo la elección elegida. Se opta por la de mayor peso.

- **Implementación de alternativa:** se lleva a cabo la opción elegida. Aquí se debe de comunicar lo que se ha seleccionado y así lograr el compromiso de quienes deben llevarlo a cabo.
- **Evaluación de la efectividad de la decisión:** la solidez de esta se juzga por sus resultados. ¿Qué tan eficazmente se solucionó el problema según las alternativas elegidas?, sino se resolvió ¿Qué salió mal?

2.1.3.5. Condiciones.

Hay tres condiciones que se enfrentan los gerentes cuando toman decisiones: certeza, riesgo e incertidumbre.

- **Certeza.**

La situación en la que el administrador puede tomar decisiones correctas porque se conoce el resultado de todas las alternativas.

- **Riesgo.**

Aquella en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados. La capacidad de asignar sucesos a los resultados es producto de experiencias personales o de información de segunda mano.

- **Incetidumbre.**

Situación en la cual quien decide no tiene la certeza ni cuenta con los cálculos de probabilidad. La elección de la alternativa está influida por el hecho de que quien decide cuenta con poca información, así como por la psicología de esta persona.

2.1.4. La Planeación y Control Financiero de las Pequeñas Empresas en El Salvador.

En la administración de las finanzas una de las principales funciones es la planeación financiera, mediante la cual se pronostican las operaciones de ventas, ingresos, fuentes de financiamiento u obtención de fondos y los presupuestos, de tal manera que permita prever o predecir el futuro de la empresa y así posteriormente mediante el control financiero comparar los resultados reales con los estimados, para verificar que los recursos se hayan o se estén utilizando eficientemente, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los planes y metas de la organización; conociendo de esta forma si las decisiones ejecutadas han sido las mejores o si es necesario tomar otras alternativas que eleven el rendimiento y disminuyan los costos.

Dentro de las pequeñas empresas, se toman medidas básicas que comprenden aspectos tan diversos que van desde los detalles operativos hasta aquellos elementos que involucran los objetivos de largo plazo que conviene seguir en el futuro. Estas disposiciones utilizan distintas fuentes de información para analizar la situación de la organización y tomar acciones para que esta funcione eficientemente³⁶.

Para Schall, Lawrence D. y Charles W. Haley, los propietarios de este tipo de organizaciones juegan un papel central en las mismas ya que estos en su papel de administradores deben formular presupuestos, buscar fondos en los mercados de capital, seleccionar y evaluar proyectos de inversión, planear estrategias de mercado y fijar precios rentables y competitivos. Además, tienen que interactuar con todas las áreas de la misma e involucrarse en la toma de decisiones, principalmente en aquellos rubros que garantizan la subsistencia de las mismas

³⁶Schall, Lawrence D. y Charles W. Haley (1988), Administración Financiera, Editorial Mc. Graw Hill, 2ª Edición, México.

como lo son las finanzas dentro de las cuales deben elegir las siguientes alternativas:³⁷

- Financiamiento e inversión de corto plazo, acorde al nivel de operación de la empresa.
- Financiamiento e inversión de largo plazo adecuado a los niveles de crecimiento y desarrollo de las mismas.
- Supervisión del nivel de la caja y otros activos líquidos de la empresa, nivel de los inventarios, cuentas por cobrar, presupuestos, proyectos de inversión, entre otros.
- Selección de fondos adicionales cuando se requieran o inversión de estos cuando existan excedentes.
- Contabilidad y control, administración de nóminas y cuestiones de impuestos.
- Pronósticos de ingresos y costos.
- Evaluación de las condiciones de mercados financieros para financiamiento e inversión.
- Aceptación o rechazo de la evaluación de la rentabilidad de la organización y su dependencia de factores como las variaciones en los precios.
- Planeación de incentivos.

³⁷Berstein, Leopold A. (1993), Análisis de Estados Financieros. Teoría, aplicación e interpretación, Ediciones José Manuel Sastre Vidal, 1ª Edición. España.

Cabe mencionar que la materia prima que da origen a la elección de la mejor alternativa proviene de la comparación que se realiza entre los planes financieros plasmados al inicio de la ejecución financiera con los mecanismos de control de la misma naturaleza mediante sus diferentes herramientas como presupuestos y análisis financiero respectivamente, encontrando aquí la relación existente entre estas etapas del proceso administrativo en materia financiera con la toma de decisiones, generando de esta forma un mejor desempeño de las organizaciones al forjar el rumbo a seguir sobre bases sólidas e información confiable, sin embargo “Toda decisión conlleva un grado de incertidumbre y por consiguiente un riesgo, al tomarse deben considerarse todas las consecuencias que conlleva. De ahí que el alto directivo debe asumir los riesgos y futuros aspectos que éstas alternativas generarán. Es por ello de suma importancia recabar toda la información posible, además de utilizar las herramientas con que se dispone, ya que la parte financiera es de suma importancia en las organizaciones, al mostrar el comportamiento que han tenido las mismas en las operaciones que han realizado”.³⁸

3. Marco Legal e Institucional de las Pequeñas Empresas en El Salvador.

3.1. Marco Legal.

Tanto las pequeñas como las medianas y grandes empresas, deben estar reguladas por un marco legal que establezca los parámetros de actuación ya sea mediante estatutos, reglamentos o normas vigentes; por lo cual se presentan las leyes que rigen a las mismas en El Salvador.

³⁸Beranek, William y Godó Costa, Juan (1978), Análisis para la toma de decisiones financieras, Editorial LABOR, 2ª Edición, Barcelona, España.

- **Constitución de la República de El Salvador³⁹:**

Establece las condiciones y relaciones laborales referentes al trato entre patronos y empleados, puesto que el trabajo es una función social, que goza de la protección del Estado, y no se considera artículo de comercio. (Arts. 38, 42, 43, 44, 47, 50, 52, 65 y 69).

- **Código de Comercio⁴⁰:**

Regula cualquier acto mercantil; además, la constitución, organización, administración, disolución, liquidación y transformación de cualquier tipo de organización dedicada a operaciones comerciales, así como también los lineamientos para llevar y presentar de forma legal la contabilidad.

- **Código Municipal⁴¹:**

Desarrolla los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y el ejercicio de las facultades autónomas de los municipios, lo que permite a las alcaldías establecer una tasación, la cual debe ser cobrada a todas las empresas con finalidades económicas que operan en la localidad.

- **Código Tributario y su Reglamento⁴²:**

Contiene los principios y normas, aplicables a todos los gravámenes internos bajo competencia de la administración pública. De igual manera, estipula que los

³⁹Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente, N° de Decreto 38, 15/Dic/1983, Diario Oficial N° 234, 16/Dic/1983, Tomo N° 281.

⁴⁰Código de Comercio, Decreto Legislativo, N° de Decreto 671, 08/May/1970, Diario Oficial N° 140, 31/Jul/1970, Tomo N° 228.

⁴¹Código Municipal, Decreto Legislativo, N° de Decreto 274, 31/Ene/1986, Diario Oficial N° 23, 05/Feb/1986, Tomo N° 290

⁴²Código Tributario, Decreto Legislativo, N° de Decreto 230, 14/Dic/2000, Diario Oficial N° 241, 22/Dic/2012, Tomo N° 349.

contribuyentes están obligados al pago de los impuestos tales como: Tasas y aportaciones especiales y el cumplimiento formal establecido por este código.

- **Código de Trabajo⁴³:**

Armoniza las relaciones entre patronos y empleados, estableciendo los derechos y deberes que les corresponden, contribuyendo de esa forma al mejoramiento de los vínculos personales y al clima en los lugares de trabajo dentro de cualquier institución con fines de lucro.

- **Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento⁴⁴:**

Su finalidad es lograr la eficiencia de la administración tributaria, a través del establecimiento de disposiciones reglamentarias en las cuales se determina que toda persona natural o jurídica que realiza actos o hechos de contenido económico está sujeta al pago del impuesto sobre la renta.

- **Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos⁴⁵:**

Tiene como propósito prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento. Esta será aplicable a cualquier persona natural o jurídica, aun cuando esta última no se encuentre legítimamente constituida.

⁴³Código de Trabajo, Decreto Legislativo, N° de Decreto 15, 23/Jun/1972, Diario Oficial N° 142, 31/Jul/1972, Tomo N° 236.

⁴⁴Ley de Impuesto Sobre la Renta, Decreto Legislativo, N° de Decreto 472, 19/Dic/1963, Diario Oficial N° 241, 21/Dic/1963, Tomo N° 201.

⁴⁵Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos, Decreto Legislativo, N° de Decreto 498, 02/Dic/1998, Diario Oficial N° 240, 23/Dic/1998, Tomo N° 341.

- **Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios⁴⁶:**

Impone una tasa del 13% sobre todo tipo de ventas o ingresos netos, ocasionados por las operaciones de transferencia, importación, internación, exportación o consumo de bienes muebles y/o prestación de servicios.

- **Ley de Protección al Consumidor⁴⁷:**

Resguarda los derechos de los consumidores a fin de procurar el equilibrio, la certeza y la seguridad legal en las relaciones con los proveedores; quedando sometido; por lo tanto, todo ente que realice actos lícitos concernientes a la distribución, depósito, venta, arrendamiento comercial o cualquier otra forma de mercantilización de bienes o contratación de servicios.

- **Ley del Registro de Comercio⁴⁸:**

Esta se encarga de obligar a las organizaciones de todo tamaño y clasificación, a inscribir en las oficinas respectivas, sus matrículas, contratos mercantiles, escrituras, entre otros documentos.

- **Ley del Seguro Social⁴⁹:**

Impone los deberes que le corresponden al empleador con respecto al personal que tiene bajo su responsabilidad, al cual debe afiliar para que reciba los beneficios de la seguridad social, mediante una aportación monetaria para

⁴⁶Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles Servicios, Decreto Legislativo, N° de Decreto 296, 24/Jul/1992, Diario Oficial N° 143, 31/Jul/1992, Tomo N° 316.

⁴⁷Ley de Protección al Consumidor, Decreto Legislativo, N° de Decreto 776, 18/Ago/2005, Diario Oficial N° 166, 08/Sep/2005, Tomo N° 368.

⁴⁸Ley de Registro de Comercio, Decreto Legislativo, N° de Decreto 271, 15/Feb/1973, Diario Oficial N° 44, 05/Mar/1973, Tomo N° 238.

⁴⁹Ley del Seguro Social, Decreto Legislativo, N° de Decreto 1263, 03/Dic/1953, Diario Oficial N° 226, 11/Dic/1953, Tomo N° 161.

cubrir los siguientes cargos: Enfermedad, accidente común y de trabajo, maternidad, invalidez, vejez y muerte.

- **Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones⁵⁰:**

Determina que durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias en forma mensual al sistema por parte de la clase trabajadora, sean estos públicos, privados o municipales, con el propósito de posibilitar a los mismos los mecanismos necesarios que brinden la estabilidad económica para enfrentar las contingencias de invalidez, vejez y muerte.

- **Ley Sobre Seguridad e Higiene de Trabajo⁵¹:**

Regula las condiciones de seguridad e higiene en que deberán realizar sus tareas las personas al servicio de empresas privadas y públicas, por lo que las organizaciones deben contar con un manual que contenga las normativas que garanticen este ambiente al recurso humano en el desempeño de sus actividades.

3.2. Marco Institucional.

Con base a las regulaciones de las leyes anteriormente mencionadas, las pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir se ven relacionadas con las siguientes instituciones:

- **Administradoras de Fondos Para Pensiones - AFP's: Confía y Crecer:**

Adminstran los fondos de pensiones generados de los aportes realizados por los trabajadores y patronos, con el propósito de que el cotizante reciba una

⁵⁰Ley del Sistema de Ahorro Para Pensiones, Decreto Legislativo, N° de Decreto 927, 20/Dic/1996, Diario Oficial N° 243, 23/Dic/1996, Tomo N° 333.

⁵¹Ley Sobre Seguridad e Higiene de Trabajo, Decreto Legislativo, N° de Decreto 217, 21/May/1956, Diario Oficial N° 110, 13/Jun/1956, Tomo N° 171.

compensación monetaria durante su jubilación, entre otros tipos de beneficios establecidos por la respectiva ley.

- **Alcaldía Municipal:**

Recolecta y administra los impuestos locales provenientes de las actividades industriales y comerciales llevadas a cabo por los negocios de la jurisdicción.

- **Centro Nacional de Registros (CNR):**

Garantiza la seguridad jurídica del comercio y la propiedad intelectual que consiste en los derechos de marcas, nombre, patentes e inmobiliaria, además se colocan a disposición de esta oficina los estados financieros, acompañados del dictamen del auditor y respectivos anexos.

- **Defensoría de Protección al Consumidor:**

Protege las garantías de los consumidores y establece las obligaciones de las empresas comercializadoras. Además, ejerce la función de intermediario entre el comprador y el vendedor, facilitando la solución de conflictos en materia de consumo y servicios.

- **Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS):**

Ente encargado de velar por la salud de los derechohabientes públicos, privados y municipales a través de servicios clínicos; brindando atención y prestaciones médicas; mediante el empleo de las cotizaciones aportadas por estos y la de sus empleadores.

- **Ministerio de Hacienda (MH):**

Dirige y conduce la recaudación fiscal de los tributos al valor agregado y sobre la renta, así mismo vigila el cumplimiento de las normas legales destinadas a combatir la evasión, el contrabando y la corrupción por medio de fiscalizaciones y auditorías de un periodo contable específico.

- **Ministerio de Trabajo y Previsión Social:**

Se encarga fundamentalmente de potenciar las relaciones obrero-patronales, teniendo como fin principal el mejoramiento del salario real, las condiciones laborales y la calidad de vida de los empleados dentro de los establecimientos en los que se desempeñan.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE PRENDAS DE VESTIR EN EL DEPARTAMENTO DE USULUTÁN.

1. Planteamiento del Problema.

1.1. Antecedentes.

El elevado grado de crecimiento, la exigencia de los clientes y la alta competitividad que experimentan las pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir en El Salvador, demanda estudios profundos, con los cuales permitirían dar soluciones a sus problemas, uno de ellos sería las deficientes decisiones que se ejecuten por falta de una adecuada planeación y estricto control financiero que permitan mejorar las condiciones en el desempeño productivo y económico de los negocios.

En el año 2010, con la nueva implementación de políticas por parte del gobierno por medio del programa “paquetes escolares” se dio un giro diferente a los micro y pequeños empresarios con la finalidad de contribuir al fortalecimiento del sector antes mencionado, todo esto frente a competidores de gran envergadura, inclusive a las de nivel internacional que son las que mayormente poseen la cobertura de este mercado.

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) juega un papel importante, al brindar capacitaciones a este tipo de negocios.

En los últimos años, en el ámbito nacional la oferta de las mismas ha crecido, sin embargo, no así en el departamento de Usulután por lo que las pocas que existen han tenido que tomar medidas y mejorar estrategias para mantener o aumentar las ventas cada mes, aunque no han funcionado para elevar el

rendimiento. La utilidad cada año ha aumentado, pero en un mínimo porcentaje. Además, no aprovechan al máximo la maquinaria instalada debido a que poseen escaso personal y en ocasiones quedan máquinas sin usar, a veces estas no brindan créditos a sus clientes y en algunos sondeos se destacó que últimamente han tenido que recurrir a préstamos externos con el banco a una tasa de interés del 16% y con la financiadora integral al 12% aumentando esto los costos de la deuda, esto último sucede principalmente en el caso ilustrativo.

La manera de operar de los negocios ha impedido que las utilidades sobrepasen las expectativas de los propietarios, las estrategias implementadas no han sido las mejores y la falta de herramientas financieras ha impedido aumentar significativamente las ganancias.

A raíz de todo lo anterior surge la necesidad de realizar un estudio que abarque la problemática y a la vez brinde mejores estrategias y de esa forma incrementar la rentabilidad del sector.

1.2. Formulación del Problema.

Una vez descritos los antecedentes, el problema es planteado de la siguiente forma:

¿De qué manera la planeación y control financiero facilitarán la toma de decisiones en las pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir en el departamento de Usulután?

1.3. Importancia.

El estudio de las finanzas dentro de las organizaciones proporciona la base para la adecuada selección de planes y estrategias financieras que se pondrán en marcha para mantener o aumentar los beneficios económicos obtenidos por estas, es por ello que una adecuada planeación y control financiero permitiría el

uso eficiente de recursos y la elección óptima al momento de tomar decisiones logrando con esto un mayor posicionamiento frente a sus competidores para obtener los resultados esperados. Con base a lo anterior resulta imprescindible desarrollar esta temática, logrando con ello un mayor crecimiento para estos negocios, y por otra parte mantener o incrementar los ingresos generados por los mismos, así como también garantizar la subsistencia dentro del sector.

1.4. Objetivos.

1.4.1. General.

- Elaborar un diagnóstico que refleje la situación que actualmente muestran las pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir en el departamento de Usulután, que permita identificar las dificultades en las actividades de planeación y control financiero.

1.4.2. Específicos.

- Identificar las herramientas financieras que implementan las organizaciones indagadas para la proyección de sus operaciones.
- Investigar los mecanismos que utilizan los negocios en estudio para encontrar posibles errores y mejorar los procesos implementados.
- Elaborar las conclusiones de la situación actual de las organizaciones investigadas con la finalidad de brindar recomendaciones que ayuden a crear mejores planes y procesos facilitando la toma de decisiones.

2. Metodología de la Investigación.

2.1. Método de Investigación.

Se llevó a cabo una investigación clara y concisa que permitió tomar en cuenta las directrices según su finalidad. Es por eso que, en el desarrollo del tema de investigación, es fundamental detallar los instrumentos y técnicas que se emplearon para recabar la información necesaria de manera objetiva, verídica e imparcial, lo cual fue posible mediante la utilización del método científico.

2.2. Métodos Auxiliares.

2.2.1. Analítico.

Se utilizó en la descomposición de los elementos que conforman la planeación y control financiero para la toma de decisiones en las pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir entre los cuales se pueden mencionar: la filosofía empresarial, objetivos, políticas, estrategias y metas financieras; además presupuestos y procedimientos, análisis de ratios financieros, auditorías, administración de cuentas por cobrar, toma de decisiones, etc.

2.2.2. Sintético.

Se aplicó en el razonamiento de los resultados de cada indicador referido al tema, es decir en el diagnóstico de la situación de la problemática del sector en estudio, el cual trata de unir las variables antes mencionadas en un todo integrado, a partir de allí se planteó una propuesta que permita cambiar la situación reflejada de los negocios de prendas de vestir.

Por consiguiente, al brindarle herramientas administrativas financieras se ayuda a las empresas a tomar decisiones que beneficien a estas y de tal manera

puedan desenvolverse dentro del ámbito del negocio, fortaleciéndose así para el desarrollo de sus funciones en el mercado competitivo.

2.2.3. Deductivo.

Este se aplicó al momento de indagar los antecedentes y la problemática de las pequeñas empresas, partiendo a nivel nacional, luego departamental, después municipal y por último en el caso ilustrativo.

2.3. Tipo de Investigación.

Para el desarrollo del estudio se utilizó el tipo explicativo ya que éste requiere el conocimiento de teorías, categorías y leyes que permiten aclarar y encontrar las relaciones de causa y efecto. Se empleó mediante el diseño de la planeación y el control financiero para la toma de decisiones, explicando la forma en que los factores seleccionados, repercuten ya sea negativa o positivamente en los resultados obtenidos.

2.4. Tipo de Diseño de la Investigación.

Se hizo uso del no experimental el cual es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se llevó a la práctica al identificar las dificultades y necesidades que presentaron los objetos de estudio, como resultado de las herramientas que utilizan en el tratamiento de aspectos administrativos como en las finanzas.

2.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.

2.5.1. Técnicas.

2.5.1.1. La Entrevista.

Por medio de ésta se logró un contacto directo con el propietario del negocio que corresponde al caso ilustrativo, para conversar de aspectos relacionados a los procesos actuales que se llevan a cabo.

2.5.1.2. La Encuesta.

Esta técnica se empleó para obtener datos de parte de las unidades de análisis integradas por los contadores de las pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir del departamento de Usulután, en esta se indagaron las generalidades de las pequeñas empresas, los procedimientos financieros que utilizan, el tipo de planeación y control que llevan, además de las estrategias, políticas, elección de fuentes de financiamiento y los métodos que practican para la toma de decisiones con base a razonamientos de la misma naturaleza.

2.5.1.3. La Observación.

Se hizo un registro de la situación real observada, tomando nota de los acontecimientos más interesantes o de conveniencia hacia el problema de estudio. Este se efectuó mediante la presencia física, accediendo a las instalaciones del negocio a investigar con el propósito de examinar la forma en que se llevan a cabo los procesos, las operaciones y verificar las actividades que realizan para así poder proponer mejoras.

2.5.2. Instrumentos.

2.5.2.1. Guía de Entrevista.

Sirvió para dar secuencia a las interrogantes que se formularon en la entrevista, en esta se plasmaron 26 preguntas de tipo abiertas como cerradas que se hicieron en forma oral, las cuales fueron previamente estructuradas y que sirvieron para sustentar los análisis respectivos. Se utilizó como auxiliar en el desarrollo de la entrevista ya que, sin ella, se hubiera obtenido un diálogo sin sentido, obstaculizando así el logro de los objetivos de la investigación.

2.5.2.2. Cuestionario.

Se aplicó de forma física, es decir se entregó a los contadores o administradores representantes de las empresas respectivas, quienes gozaron de un tiempo prudencial para contestar el mismo, el cual constaba de 39 interrogantes de tipo abiertas, semi-abiertas y cerradas lo cual permitió la fácil comprensión de los encuestados. Esto permitió conocer la situación de los diferentes negocios estudiados.

2.5.2.3. Lista de Anotaciones.

Como instrumento de la observación permitió al grupo investigador rapidez y funcionalidad en el registro y toma de apuntes. Se utilizó para anotar cualquier dato o información que no estaba contemplada en los otros instrumentos anteriormente mencionados o que se dio en forma espontánea u obligatoria ya sea dentro o fuera de lo planificado.

2.6. Fuentes de Información.

2.6.1. Primarias.

Comprende todos los datos brindados por el propietario de Variedades Kevin obtenidos a través de la entrevista, así como los resultados logrados por medio del censo dirigido a los administradores o contadores de las demás pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir del departamento de Usulután.

2.6.2. Secundarias.

Estas se recolectaron de fuentes externas procedentes de algunas instituciones como el Centro Nacional de Registros (CNR), Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), Ministerio de Economía de El Salvador, así como de libros, trabajos de investigación y revistas relacionados con el tema investigado, entre otros.

2.7. Ámbito de la Información.

El estudio se realizó en las localidades de los municipios de Jucuapa, San Agustín, Santa María, Santiago de María y Usulután ya que únicamente estos lugares contaban con negocios del sector investigado, incluyendo el caso ilustrativo.

2.8. Unidades de Análisis.

Se estableció el objeto y las unidades de estudio, las cuales se presentan a continuación:

- **Objeto de Estudio:** Pequeñas Empresas Manufactureras de Prendas de Vestir del Departamento de Usulután.

- **Unidades de Estudio:** Propietarios, Administradores o Contadores de las pequeñas empresas en estudio.

2.9. Determinación del Universo y la Muestra.

2.9.1. Universo.

El universo lo conformaron todos los negocios que fueron investigados, los cuales de acuerdo a datos brindados por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), son un total de nueve en todo el departamento de Usulután.

2.9.2. Muestra.

Para determinar la muestra no fue necesario el uso de fórmula. Esto debido a que el universo era pequeño, por lo que se llevó a cabo un censo.

2.9.3. Censo.

Es un estudio que se empleó con el fin de obtener información de todas las unidades de análisis existentes. Se aplicó dicho censo a los propietarios, administradores o contadores del sector antes mencionado, el cual fue un total de 7 personas (Ver Alcances y Limitaciones de la Investigación).

2.10. Tabulación y Análisis de Datos.

2.10.1. Procesamiento de los Datos.

Se presentan los datos de manera resumida, detallada y oportuna en cuadros y gráficos de tal manera que permitan una fácil comprensión de resultados, estos se procesaron mediante la herramienta Microsoft Office Excel siendo esta la aplicación más adecuada para lo que se pretendía realizar.

2.10.2. Tabulación.

Para todas las preguntas que se diseñaron y que conformaron el instrumento del censo de la investigación se creó un objetivo claramente definido, las respuestas obtenidas fueron plasmadas en tablas de contenido para facilitar su análisis e interpretación.

2.10.3. Análisis e Interpretación de la Información.

Una vez finalizada la tabulación se analizaron los resultados obtenidos, los cuales se utilizaron posteriormente para elaborar las conclusiones y recomendaciones que ayudaron a comprender la utilidad del estudio para la toma de decisiones en las pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir en el departamento de Usulután.

3. Diagnóstico de la Situación Actual respecto a la Planeación y Control Financiero y su Relación con la Toma de Decisiones en las Pequeñas Empresas Manufactureras de Prendas de Vestir en el Departamento de Usulután.

3.1. Filosofía Empresarial.

3.1.1. Misión.

Más de la mitad de los negocios en estudio no cuentan con una misión definida para el desarrollo de sus operaciones, mientras que el resto si la tiene establecida formalmente; sin embargo al momento de enunciarlas únicamente coincidieron en ser una empresa productora de prendas de vestir, una breve mención de los productos que ofrecen, así como también una mínima alusión hacia sus clientes; lo cual deja claramente en evidencia la falta de elementos fundamentales que la conforman como lo son el propósito u objetivo principal del negocio, lo que pretende cumplir en el entorno social que actúa, lo que va hacer y para quién lo hace.

Lo anterior significa que casi el total de estas organizaciones realizan sus actividades únicamente por seguir funcionando, sin tener clara su razón de ser. Lo cual fue confirmado mediante entrevista realizada al propietario de VARIEDADES KEVIN, quien mencionó que desde el inicio de operaciones de la empresa no ha sido necesario establecerla, ya que según él no es de relevancia en el desarrollo de sus funciones ni en los resultados obtenidos. Con base a lo expuesto se puede decir que el sector en estudio no se guía en un mismo sentido, lo que refleja la necesidad de formular estos conceptos, a fin de que trabajen en una misma dirección, logrando así un accionar más eficiente. (Ver Anexo 2, Pregunta 1 y 2; Anexo 3, Pregunta 5).

3.1.2. Visión.

Se determinó que más de la mitad de las unidades de análisis no poseen una visión empresarial, sin embargo, las demás manifestaron si tener identificado el rumbo de lo que pretenden llegar a ser. (Ver Anexo 2, Pregunta 3). Estas últimas, a pesar de manifestar contar con ella, al mencionarla carecen de aspectos de importancia que se deben incluir, ya que dentro de lo plasmado solo hacen referencia a poseer un tipo de liderazgo no especificado, dejando de fuera elementos importantes como: ¿hacia dónde se dirigen? y ¿qué los hará diferente de los demás?

Por consiguiente, muchos de estos negocios no poseen esta herramienta de gran importancia en la creación de la identidad corporativa, lo cual les limita proyectar una imagen positiva ante clientes, proveedores y público en general. Lo cual fue corroborado por el propietario de VARIEDADES KEVIN, quien respondió no contar con ella debido a considerarla irrelevante para la continuidad de las operaciones. Esto da la pauta para la realización de una propuesta que brinde los elementos de apoyo que orienten el logro de los objetivos para un futuro próximo, logrando así coherencia y similitud en la forma de administrar los negocios pertenecientes a ese ramo. (Ver Anexo 2, Pregunta 4; Anexo 3, Pregunta 6).

3.1.3. Valores.

Al tratar el tópico de los valores organizacionales es de destacar que seis séptimos de los encuestados refleja que se cuenta con principios morales que norman el comportamiento de los empleados dentro de la organización, coincidiendo en la aplicación de los siguientes valores como: responsabilidad, respeto y comunicación, los cuales contribuyen a brindar una mejor atención a los clientes y un adecuado ambiente de trabajo; concordando con lo expresado por el dueño de VARIEDADES KEVIN en la entrevista realizada, donde a parte

de los mencionados anteriormente, afirmó poner en práctica la humildad. A parte de los valores citados, el 16.67% de los encuestados indicó poseer equidad y transparencia, así como otro 16.67% dijo practicar la honestidad y ética. Sin embargo, un séptimo manifestó no regirse por ninguno de ellos. Por lo tanto, es necesario ampliar la lista de principios morales y estandarizarlos a todo el sector, de manera que les permita acoplarse a un mismo estilo empresarial para brindar servicios de calidad. (Ver Anexo 2, Pregunta 5 y 6; Anexo 3, Pregunta 7).

3.2. Análisis Sobre la Planeación Financiera.

3.2.1. Objetivos Financieros.

Casi tres cuartos de las unidades de análisis indicaron poseer objetivos financieros, aunque la mayor parte de estas se enfocan únicamente en el aumento de ingresos y utilidad, lo cual coincide con la respuesta dada en la entrevista por el propietario de VARIEDADES KEVIN, ya que dijo seguir los mismos fines, otros se preocupan por disminuir los costos y aumentar el valor de la organización, cabe hacer mención que dentro de estas empresas, el 20% reveló además que dentro de los mismos está lograr dividendos y flujos de efectivo más altos; dejando por fuera algunos elementos primordiales como inversión, endeudamiento, capital de trabajo, rotación de las cuentas por cobrar, entre otros.

Por otra parte, más de un cuarto expresó no contar con tales fines, lo que refleja que no tienen establecidos cuales son los propósitos que desean alcanzar en ésta área, ni la dirección que debe tomar la empresa para obtener mayores beneficios, lo que indica que se trabaja sin tener un pleno conocimiento de lo que la organización busca alcanzar, lo cual propicia la obtención de resultados deficientes. Sin embargo, respecto al total de respuestas obtenidas la mayor parte los aplica, lo que facilita la elaboración de la propuesta ya que solamente

habrá que replantearlos y generalizarlos a todo el sector. (Ver Anexo 2, Pregunta 7 y 8; Anexo 3, Pregunta 8).

3.2.2. Políticas Financieras.

Se determinó que seis séptimos de los negocios investigados dieron a conocer que poseen lineamientos que contribuyen en la planificación y control financiero, los cuales van orientadas principalmente a las ventas a crédito y contado, así como al endeudamiento externo, mientras que otras las enfocan a las compras a crédito y contado, dejando de lado algunas de vital importancia como: Nivel de liquidez, riesgo, cobro, pago, entre otras; lo anteriormente expuesto también es aplicable a VARIEDADES KEVIN ya que en la entrevista realizada al dueño, se constató que únicamente tiene políticas para ventas y compras las cuales siempre son al contado, además posee para el financiamiento, el cual siempre lo adquieren con instituciones bancarias; todo esto limita la posibilidad de aumentar los ingresos e invertir en nuevos proyectos, además de incrementar los montos que se cancelan por intereses.

Es de recalcar que un séptimo, dijo no contar con éstos instrumentos, lo cual afecta en el proceso de toma de decisiones y algunas oportunidades en relación al manejo de los fondos ya que al no contar con políticas de este tipo, la consecución de los objetivos se materializa mediante la experiencia personal o los resultados a prueba y error de los propietarios, administradores o contadores de estos negocios, por lo que se destaca la importancia de diseñar un modelo de planeación y control que contribuya a mejorar la administración de los recursos financieros del sector. (Ver Anexo 2, Pregunta 9 y 10; Anexo 3, Pregunta 9).

3.2.3. Estrategias Financieras.

Basándose en la información obtenida, se verifica que seis séptimos exteriorizó que implementan estrategias financieras para la ejecución de las funciones, todas estas manifestaron realizar alianzas estratégicas con

proveedores, lo cual se verifica mediante la información obtenida en la entrevista que se llevó a cabo al propietario de VARIEDADES KEVIN, donde manifestó que a pesar de no estar sustentadas por escrito, sí se mantienen relaciones importantes principalmente para el caso de las ventas con la alcaldía del municipio de Santa María. De estas mismas organizaciones que manifestaron practicar estrategias, el 50% coincidió en disminuir en lo posible los inventarios, un 33.33% de las mismas expresó financiarse con intereses más bajos y 16.67% concuerdan en reducir el período de cobro y ampliar el período de pago, dando una tendencia a disminuir el ciclo de conversión del efectivo, lo cual es saludable para estas organizaciones, cabe mencionar que una misma proporción (16.67%), agregó además incrementar la inversión en planta y equipo para garantizar una mejor producción, lo que da la pauta que la mayoría de estas mantienen mecanismos que facilitan los cursos de acción que desarrollan.

Por otra parte, es de mencionar que un séptimo, dijo no aplicar estrategias de ese tipo, por lo que se puede decir que estas empresas no optimizan el logro de sus metas y objetivos; evidenciando la necesidad de diseñar un plan que permita enriquecer y expandir dichas herramientas hacia todas las empresas censadas, de forma tal que perciban los resultados esperados. (Ver Anexo 2, Pregunta 11 y 12; Anexo 3, Pregunta 10).

3.2.4. Metas Financieras.

Seis séptimos de las unidades de análisis, externó guiarse por metas financieras para el logro de los objetivos de esa naturaleza, de las cuales el 83.33% se propone incrementos mensuales en ventas, así como, controles de ingresos y gastos para el mismo período, a la vez el 33.33% de las mismas se enfoca en aumentar la utilidad cada mes conforme crecen los ingresos y un 16.67% las encamina a la reducción de desperdicios en el proceso productivo para tiempos determinados; estos resultados indican que estos negocios ejecutan sus planes de una forma correcta, sin embargo es de analizar qué tipo

de metas utilizan para su cumplimiento ya que al enunciarlas se han excluido otras de gran envergadura como desarrollar un presupuesto que se apegue a las necesidades reales de la empresa, cubrir los pedidos en el tiempo justo, mantener saldadas sus deudas a un período establecido, entre otras.

A pesar de lo anterior, se determinó que un séptimo del total de las unidades de análisis, dijo no utilizar metas financieras para dirigir las acciones o deseos, lo que puede conllevar a un mal desempeño en la toma de decisiones, así como también a variaciones en cuanto al sentido y propósito de destino de estos negocios, ya que el logro de las metas financieras debería ser uno de los principales objetivos dentro de la gestión de esa naturaleza. Lo anterior se fundamenta con la opinión del propietario de VARIEDADES KEVIN en la entrevista realizada, donde manifestó que no persiguen este tipo de lineamientos ya que lo que buscan es solo obtener resultados generales, a lo cual llamó objetivos. Dada la situación anterior es imprescindible la elaboración de una guía que estandarice estos cursos de acción a todo el sector, permitiéndole de esta forma el alcance de los proyectos de crecimiento y medición de los avances y logros que obtienen conforme a sus planes. (Ver Anexo 2, Pregunta 13 y 14; Anexo 3, Pregunta 11).

3.2.5. Presupuestos.

Los resultados obtenidos muestran que más de la mitad de los encuestados realizan una estimación programada de las condiciones de operación y los resultados a obtener para un período determinado, permitiendo así a estos negocios contar con planes de acción que les ayuden a prever futuras situaciones y tomar decisiones más acertadas para lograr los objetivos trazados. De estas empresas que manifestaron diseñar proyecciones cuantitativas, el 75% las realiza en ventas y en compras considerando que ambos rubros son los que dan la pauta a entradas y salidas de dinero, el 50% de las mismas coincide en hacer estimaciones de producción, efectivo, estado de resultados y balance general

proyectados, es de mencionar que estos últimos deberían ser usados en todas las pequeñas empresas en estudio ya que presentan tanto la situación financiera como económica de tal manera que se visualice el cumplimiento de objetivos, además solo el 25% le toma importancia a los diversos costos, gastos y a las inversiones, lo que demuestra que hay deficiencias y es necesario proponer un sistema completo y formal.

Es de señalar que más de cuatro novenos del total de organizaciones en estudio, no formulan presupuestos, lo cual se comprueba con la opinión brindada por el propietario de VARIEDADES KEVIN quien aseguró no hacer uso de estos, ya que manifestó que las operaciones futuras se hacen por simples cálculos. Esto resulta desfavorable para estas pequeñas empresas, por lo tanto, es necesario proponer el uso de esta herramienta para la adecuada utilización de recursos y proporcionar eficiencia en los procesos. (Ver Anexo 2, Pregunta 15 y 16; Anexo 3, Pregunta 12).

3.2.6. Procedimientos.

Del total de encuestados, más de dos cuartos expresó que sí disponen de ciertos pasos predefinidos para desarrollar detalladamente cada una de las tareas de manera eficaz dentro de la organización. De estos el 75% lo hacen en las áreas de compras, administrativa y financiera considerándolas como las más importantes para llevar un orden cronológico de las ocupaciones para el buen funcionamiento del negocio, mientras que el 50% de las mismas afirmó hacerlo en ventas como en producción. Dichos resultados dejan en evidencia que los negocios no los aplican en todas las unidades orgánicas, por lo que dejan vacíos en el cumplimiento de funciones importantes y generan deficiencias o errores en los procesos por no seguir un conjunto de pasos para un mejor desarrollo de las operaciones.

Sin embargo, cerca de cuatro novenos del total de las unidades de análisis mencionaron que no tienen establecida una secuencia de operaciones para la

realización de las actividades, algo que fue expresado también por el propietario de VARIEDADES KEVIN, quien en la entrevista llevada a cabo, manifestó no poseer procedimientos definidos. Todo lo anterior deja en evidencia que estas empresas necesitan contar con una guía que les permita conocer exactamente lo que se realiza para lograr detectar cualquier anomalía o variación en los procesos, para evitar costos elevados y obtener así el uso eficiente de los recursos financieros para alcanzar los objetivos planeados (Ver Anexo 2, Pregunta 17 y 18; Anexo 3, Pregunta 13).

3.2.7. Fuentes de Financiamiento.

Seis séptimos de las unidades de análisis mencionaron que hacen uso de fuentes de financiamiento, mientras que una minoría no las utiliza (Ver Anexo 2, Pregunta 19). Con base a lo anterior la mayoría opta por préstamos, ya sea porque no disponen de suficientes recursos para la realización de sus actividades, carecen de liquidez para cancelar sus pasivos o requieren de capital para proyectos nuevos que de alguna manera impliquen una inversión, la cual debe ser oportuna y que alcance a cubrir la necesidad por la cual fue solicitada.

De los que expresaron utilizar fuentes de financiamiento, el 66.67% expresó que la procedencia de fondos es externa, lo cual coincide con lo expuesto por el propietario de VARIEDADES KEVIN quien en la entrevista mencionó realizar préstamos a instituciones bancarias, además 16.67% de las mismas externalizó que se financia sólo con recursos de accionistas o propietarios, y otro 16.67% dijo usar ambas fuentes para tener un equilibrio y no dejar a la compañía en manos de terceros. (Ver Anexo 2, Pregunta 20; Anexo 3, Pregunta 14).

De las organizaciones que dijeron usar alguna fuente de financiamiento, el 50% dio otras opciones diferentes a las que se le proporcionaron en la encuesta donde expresaron que para llevar a cabo una adecuada planeación y control financiero se debe tomar en cuenta el tipo de financiamiento, porque así se obtiene el dinero cuando se necesita y brinda la capacidad de inversión en el

momento necesario, el 33.33% de estas, manifestó que ayuda a planificar mejores montos a cancelar y que apoya al aumento del valor de la empresa y el 16.67% restante respondió que aporta para administrar el riesgo y contar con el dinero más tiempo y así invertirlo en nuevos proyectos. Adicional a estos aportes, el dueño de la empresa utilizada como caso ilustrativo dijo que permite negociar mejores plazos de pagos al disponer de efectivo para cancelar. En vista de lo anterior, la fuente más frecuente es la proveniente de los bancos y por consiguiente esto provoca altos costos por las elevadas tasas de interés, disminuyendo así la rentabilidad. Con base a ello es necesaria una propuesta de elección de capital que oriente a seleccionar la mejor fuente de financiamiento (Ver Anexo 2, Pregunta 21; Anexo 3, Pregunta 15).

3.3. Análisis Sobre el Control Financiero.

Según la información recopilada, seis séptimos de las pequeñas empresas en estudio dicen llevar a cabo inspecciones financieras que les permita lograr los planes plasmados, estas respondieron que las realizan para comparar cifras reales y estimadas determinando así las variaciones existentes, con la finalidad de aplicar medidas correctivas que permitan una mejor elección de alternativas. Del total de negocios que aplican revisiones financieras, el 50% respondió que el encargado de realizarlas es el propietario, 33.33% dijo que el contador las efectúa y el 16.67% aseguró que las lleva a cabo el administrador. Lo anterior implica que el control de las finanzas está a cargo del dueño del negocio asegurándose así que todo marche en orden y no existan desvíos de fondos o uso deficiente de los recursos, aunque no todas se basen en métodos formales, sino en simples anotaciones de propio criterio, asegurando siempre el cumplimiento de los objetivos.

Asimismo, es de recalcar que un séptimo no aplica controles financieros, lo que se corroboró con lo expresado en la entrevista por el propietario de VARIEDADES KEVIN, quien mencionó no realizar este tipo de verificaciones, por

lo que se hace necesario que todos los negocios del sector investigado conozcan e implementen un sistema de revisión y comparación de resultados que le permita mantener y comparar el desarrollo de sus actividades económicas. (Ver Anexo 2, Pregunta 22 y 23; Anexo 3, Pregunta 16).

3.3.1. Razones Financieras.

De las organizaciones que realizan controles, seis séptimos afirmó conocer sobre indicadores financieros, mientras que un séptimo dijo no saber sobre ello (Ver Anexo 2, pregunta 24), lo que deja claro que necesitan una herramienta que les ayude a obtener datos precisos y oportunos para tomar las decisiones más acertadas. Lo anterior muestra que un amplio margen de los negocios indica poseer conocimiento sobre este método, lo que les facilita llevar a cabo diagnósticos financieros que permitan medir la eficiencia de una empresa en sus diversas transacciones. Es necesario mencionar que de los encuestados que respondieron conocer y hacer uso de razones financieras, el 66.67% indicó aplicar las de rentabilidad asegurando que es más importante el nivel de ganancias que se obtienen para un período determinado, el 50% de las mismas dijo aplicar las de liquidez para poder verificar la capacidad de pago para saldar futuras obligaciones y un 33.33% manifestó utilizar las de endeudamiento considerando que el nivel de deudas que se manejan pueden traer grandes riesgos e incluso llevar a la quiebra a las empresas. Según lo anterior, se observa que los pequeños negocios en estudio, en su mayoría se preocupan solo por las utilidades, por lo que es necesario que estos conozcan la relevancia no solo de ratios de rentabilidad sino también de endeudamiento, liquidez y actividad, para así evaluar todos estos indicadores y verificar la situación de cada uno con la finalidad de mejorar los resultados y elegir alternativas más óptimas. (Ver Anexo 2, Pregunta 25).

3.3.2. Auditorías.

Seis séptimos de las empresas del sector en estudio afirmaron realizar auditorías, por lo tanto, las organizaciones que tienen a bien realizar este tipo de evaluación se ubican en una posición favorable en el mercado, ya que ejecutan una revisión de calidad, permitiendo así, estudiar todas las formas en las que opera, con el objetivo de mejorar procesos y de esa manera identificar los posibles errores o desviaciones. Por otra parte, un séptimo de estos negocios manifestó no hacer uso de estas (Ver Anexo 2, Pregunta 26; Anexo 3, Pregunta 20).

Con base a los encuestados que expresaron efectuar auditorías, el 66.67% manifestó utilizar la de tipo externa, lo que significa que estas confían en que las ejecute personal ajeno a la institución, con el propósito de evitar sesgos en la información a obtener, ahora bien un 33.33% de estas difiere y opta por una inspección interna, lo cual beneficia, ya que con esta se busca reorientar sus procedimientos a través de un análisis por medio de los mismos trabajadores de la organización (Ver Anexo 2, Pregunta 27).

Siempre con relación a los negocios que hacen uso de revisiones, al momento de evaluar los factores que toman en cuenta para llevar a cabo las mismas, el 66.67% dijo guiarse por la independencia profesional, el 50% de estos se basa en la confidencialidad, el 33.33% en la reducción de gastos y el 16.67% se enfoca en una mayor experiencia, es de hacer mención que el 16.67, además de las opciones de respuesta, manifestó que uno de los factores que lo motivan a practicar auditorías es que un profesional independiente a la empresa dé las recomendaciones al auditor (Ver Anexo 2, Pregunta 28).

Haciendo referencia siempre a las organizaciones que aplican esta herramienta de control, al indagar sobre el período que utilizan para su aplicación, el 50% dijo llevarlas a cabo trimestralmente, 33.33% de las mismas expresó hacerlo cada seis meses y el 16.67% lo hace anualmente. Es de hacer mención que independientemente del lapso de tiempo en que se ejecuten estas, siempre

benefician en el desarrollo de las actividades de manera óptima y precisa. (Ver Anexo 2, Pregunta 29).

Tomando en cuenta también a las empresas que no llevan a cabo controles financieros como es el caso de VARIEDADES KEVIN, se recalca que, con la realización de la propuesta de planeación y control financiero, se pretende incluir a todas las empresas a que se sometan a dicho análisis para así obtener un mejor desempeño en sus actividades.

3.3.3. Administración de Cuentas por Cobrar.

Más de dos cuartos de los negocios en estudio respondió que otorgan créditos a sus clientes, mientras que la diferencia expresó no conceder este tipo de beneficios, lo cual fue respaldado en la entrevista con la respuesta brindada por el pequeño empresario de VARIEDADES KEVIN quien externalizó que no brinda financiamiento a sus clientes ya que tanto las compras como las ventas son al contado. (Ver Anexo 2, Pregunta 30; Anexo 3, Pregunta 23).

Referente a las empresas que afirmaron brindar este tipo de garantía, al momento de indagar sobre los parámetros o requisitos que utilizan para el otorgamiento del mismo, el 100% de estas dijo tomar en cuenta el récord crediticio de los compradores, con la finalidad de conocer si estos son capaces de hacer frente a la deuda adquirida. El 75% de los mismos, toman de referencia el importe de la compra efectuada, generando así un incentivo para que los consumidores busquen siempre los productos que ofrecen las empresas, mientras que un 25% coincidió enfocarse en la capacidad de pago y posicionamiento, a la vez otro 25% dijo dar créditos hasta un monto de \$5,000.00 mensuales (Ver Anexo 2, Pregunta 31).

Es de recalcar que muchas veces los negocios que otorgan créditos lo hacen con miras a generar más ventas y por ende originar mayores ingresos económicos. Como seguimiento de esta actividad las elevadas cuentas por cobrar representan peligro ya que pueden conllevar a generar carencia de

liquidez debido a correr el riesgo de convertirse en incobrables colocando así en alarma la operatividad de la organización.

3.4. Aplicación de la Planeación y Control Financiero para la Toma de Decisiones.

3.4.1. Información Financiera Para la Toma de Decisiones.

Cerca de tres cuartos de los encuestados afirmaron que toman en cuenta la información financiera para la elección de alternativas, lo cual encaja con la opinión del propietario de VARIEDADES KEVIN, quien mediante entrevista realizada declaró que utiliza los resultados obtenidos para elegir un curso de acción; mientras que más de un cuarto estableció no utilizarla (Ver Anexo 2, Pregunta 32; Anexo 3, Pregunta 24).

Claramente esta herramienta se convierte en un componente muy importante que permite evaluar decisiones de diferente índole que ayuden a desarrollar el funcionamiento adecuado dentro de la organización.

De la información brindada por las personas de los negocios que manifestaron usar la información financiera para la toma de decisiones, se verificó que el aspecto más utilizado entre estas se refiere a las proyecciones y sucesos pasados para mejorar la actividad de las organizaciones, sin embargo, aquellas que externaron no guiarse por esta, expresaron que las decisiones se toman de acuerdo a la circunstancia o la experiencia dejando de lado el aspecto financiero (Ver Anexo 2, Pregunta 33).

3.4.2. Proceso de la Toma de Decisiones.

Del total de instituciones investigadas, al momento de sondear sobre el rumbo que se toma para elegir alternativas, se verificó que únicamente un tercio de estas aplica el proceso correcto según la herramienta aplicada, otro tercio de las mismas manifestó no utilizar ningún proceso lo que concuerda con la respuesta

brindada en la entrevista por el propietario de VARIEDADES KEVIN, donde externó que no usa ningún proceso, sin embargo cabe destacar que el porcentaje restante del sector indagado seleccionó diferentes alternativas, haciendo mezclas entre ellas, dificultando de esta forma el análisis de los datos, lo cual deja en evidencia que no poseen un lineamiento definido en esta área, además de lo anterior cerca de un séptimo indicó aplicar medidas correctivas. (Ver Anexo 2, Pregunta 34; Anexo 3, Pregunta 25).

Con referencia a las principales variables que toman en cuenta para la selección de una alternativa, del total de las empresas investigadas un 57.14% se enfoca en el beneficio que podrá tener esta en los resultados dentro de la empresa, además un 42.86% se basó en los aspectos de riesgo y costo. Por tanto, un 28.57% exteriorizó no tomar en cuenta ninguna variable para tomar una decisión, mientras que otro 28.57% de los encuestados dijo usar la competitividad del mercado, y por último otro 14.29% expresó que influye el recurso con que se cuenta, es de recalcar que en este apartado los encuestados estaban en libertad de escoger más de una alternativa, lo cual se ve reflejado en las proporciones de cada respuesta. No obstante, quienes no se guían por dicho medio plantearon que las decisiones se toman de acuerdo a experiencias pasadas sin importar el aspecto financiero. Por ende, se busca estandarizar que todas las organizaciones consideren este tipo de aspectos esenciales para la elección de la mejor opción. (Ver Anexo 2, Pregunta 35; Anexo 3, Pregunta 26).

4. Alcances y Limitaciones.

4.1. Alcances.

Los principales alcances que se obtuvieron con la indagación efectuada son los siguientes:

1. El estudio desarrollado permitirá que los administradores, contadores o propietarios de las empresas objeto de estudio cuenten con una guía de planeación y control financiero que contribuya en la toma de decisiones.
2. De la ejecución de la investigación procederá un instrumento administrativo que ayudará a las pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir, a elaborar planes y proyecciones numéricas, así como la comparación de los resultados esperados, lo que dará la pauta para elegir determinados cursos de acción, tomando de base todas las variables que afecten o beneficien en su implementación.
3. Por medio del trabajo a diseñar se logrará estandarizar una serie de herramientas financieras, lo cual aportará en las funciones que se llevan a cabo en todas las empresas del sector. Por consiguiente, se mejorarán los procesos y resultados derivados de una óptima toma de decisiones con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales.

4.2. Limitaciones.

Como en todo proceso, en la ejecución de la investigación se presentaron una serie de inconvenientes, los cuales limitaron la completa recolección de datos e información, entre las principales se encuentran:

1. Dos de las organizaciones objetos de estudio no proporcionaron información, alegando que la temática es de carácter confidencial y no se

puede divulgar a quien sea. Es de mencionar que una de estas empresas (Confecciones La Fortuna) manifestó haber extraviado la herramienta mientras que la otra (Taller de Costura Mejía) se negó a recibirla. Lo que obligó a realizar el estudio únicamente en 7 pequeñas empresas.

2. Debido al temor por divulgar la información financiera, la mayoría de contadores que contestaron los instrumentos lo hicieron de forma muy limitada, lo cual dificultó el análisis de los resultados.
3. Una de las organizaciones indagadas tardó el doble del tiempo estipulado para la entrega de la herramienta lo cual obstaculizó el lapso destinado para la elaboración del diagnóstico.
4. La información brindada por el propietario de Variedades Kevin no incluyó costos fijos ni variables, lo cual obligó a desarrollar el sistema presupuestario únicamente en dólares.

5. Conclusiones y Recomendaciones.

5.1. Conclusiones.

Con base a lo planteado en el diagnóstico de la situación actual respecto a la planeación y control financiero y su relación con la toma de decisiones en las pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir del departamento de Usulután, se deduce lo siguiente:

1. La mayoría de las pequeñas empresas investigadas carecen de misión y visión previamente establecidas, lo que genera que se trabaje sin conocer la razón de ser y el rumbo que persiguen las mismas, a pesar de ello estas cuentan con una serie de principios morales, aunque no son los mismos para todas, lo que evidencia la falta de elementos fundamentales para conformar una filosofía empresarial formal que proporcione una mejor imagen corporativa.
2. Se detectó que la mayor parte de las organizaciones bajo estudio aplican la planeación financiera incluyendo objetivos, políticas, estrategias, metas y presupuestos en el desarrollo de sus operaciones, sin embargo, estas herramientas han sido poco estructuradas y no logran cubrir todas las unidades orgánicas, lo cual genera deficiencias en las actividades realizadas.
3. Más de cuatro quintos del total de los negocios en estudio realizan controles financieros mediante la aplicación de razones financieras, y auditorías, como mecanismos de inspección que les permiten diagnosticar y analizar los resultados para identificar posibles desviaciones en sus procesos, sin embargo estos son llevados a cabo por métodos informales, es decir por anotaciones de simple criterio en donde no se toma

importancia a indicadores esenciales para una adecuada evaluación del funcionamiento de las organizaciones.

4. Más de dos cuartos de los encuestados tienen pasos predefinidos para el desarrollo de sus actividades, pero muestran vacíos en su aplicación ya que la mayoría no los implementan en la totalidad de las áreas funcionales generando deficiencia en las actividades realizadas.
5. Se verificó que casi el total de las organizaciones indagadas conceden créditos a sus clientes como una estrategia para aumentar las ventas y por ende incrementar las ganancias, sin embargo, estas medidas no son compartidas por todo el sector.
6. La mayoría de negocios investigados utiliza determinado proceso al momento de tomar una decisión, no obstante, estos carecen de formalismos ya que no poseen una ruta claramente definida, además de excluir aspectos vitales como las variables extrínsecas e intrínsecas que pueden beneficiar o afectar en el entorno.

5.2. Recomendaciones.

1. Se sugiere a los propietarios o administradores de las organizaciones objeto de estudio que creen o reformulen la misión, visión y valores organizacionales de forma tal que incluyan los principios morales básicos, así como los componentes técnicos administrativos a fin de lograr que todo el personal se identifique con la empresa y se comprometa con el desarrollo de la misma, logrando así una mejor atención a los clientes y un adecuado ambiente de trabajo.
2. Se recomienda diseñar e implementar la planeación financiera a las organizaciones que carecen de ella, así como ajustarla a las que ya la utilizan, abarcando todas las áreas que componen las organizaciones del sector, con la finalidad de lograr los resultados que se pretenden alcanzar mediante la utilización óptima de recursos; además generalizarlas a todas las pequeñas empresas en estudio para mejorar los servicios que ofrecen y las relaciones con los miembros de su entorno.
3. Implementar un sistema de verificación y comparación de resultados formal que les garantice mantener una estabilidad financiera óptima por medio de controles eficaces, auditorías, razones financieras, entre otros, el cual contribuya a reducir el riesgo y a brindar mayor seguridad en las operaciones realizadas, además estandarizar este sistema a todas las unidades de análisis.
4. Se recomienda fijar procedimientos en todas las áreas de las pequeñas empresas, principalmente en la financiera, a fin de lograr un mejor desarrollo de las operaciones detectando errores y evitando costos innecesarios, logrando así los objetivos trazados.

5. Se recomienda estandarizar políticas de créditos a todas las empresas, con el fin de mantener satisfecho a sus clientes, sin antes olvidar establecer montos límites para que las organizaciones eviten carencia de liquidez o pérdidas de inversión.
6. Se propone a todas las organizaciones del sector que creen o reformulen un proceso de toma de decisiones con base a la información financiera obtenida, con el fin de estudiar la opción más óptima o adecuada para las empresas de manera que logren el desempeño esperado dentro de su actividad y les permita regirse y desempeñarse en iguales condiciones.

CAPÍTULO III: PROPUESTA SOBRE LA PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO QUE SIRVA DE GUÍA PARA FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE PRENDAS DE VESTIR DEL DEPARTAMENTO DE USULUTÁN.

1. Objetivos.

1.1. General.

- Construir una propuesta de planeación y control financiera que sirva de base para la toma de decisiones efectivas en las pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir del departamento de Usulután.

1.2. Específicos.

- Diseñar una guía de planeación financiera que incluya las herramientas necesarias que optimicen el uso de los recursos con que cuentan las organizaciones objeto de estudio.
- Elaborar instrumentos de control financiero que favorezcan la detección de desviaciones de los resultados reales con los planificados, con el propósito de tomar medidas que garanticen el aprovechamiento eficiente de los recursos.
- Proponer un plan de implementación que facilite el desarrollo de las herramientas e instrumentos financieros de los negocios del sector con la finalidad de lograr una toma de decisiones efectiva.

2. Justificación.

Por medio de la creación e implementación de la propuesta de planeación y control financiero para la toma de decisiones en las pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir del departamento de Usulután, se pretende que estas obtengan una adecuada proyección de los recursos económicos y financieros necesarios para el desarrollo de sus actividades, mediante el empleo de herramientas que permitan identificar posibles variaciones incurridas y que además den la pauta de implementar los ajustes pertinentes, con la finalidad de lograr los objetivos establecidos de manera precisa. Según lo expuesto anteriormente, con este documento se busca guiar el accionar de los propietarios, contadores y/o administradores de los negocios indagados, en cuanto a la elección de alternativas que favorezcan el desarrollo y crecimiento de los mismos.

3. Filosofía Empresarial.

Según la información obtenida en los instrumentos de recolección de datos, que sustenta esta investigación, se constató que las pequeñas empresas en estudio no cuentan con herramientas administrativas previamente establecidas para la construcción de su imagen corporativa; por lo cual surgió la necesidad de diseñar estos elementos, los cuales se presentan a continuación:

3.1. Misión.

“Somos una pequeña empresa dedicada a la elaboración y comercialización de prendas de vestir en todo tipo de material textil excepto cuero, comprometida a satisfacer las necesidades de nuestros clientes por medio de productos de excelente calidad a precios competitivos, convirtiéndose en una opción de desarrollo económico social para el municipio”.

3.2. Visión.

“Ser una empresa líder en el diseño y distribución de prendas de vestir de alto prestigio mediante la mejora continua de los procesos de producción a través de la búsqueda de la excelencia y una mayor cobertura de mercado”.

3.3. Valores.

- **Responsabilidad:** Crear el ambiente de compromiso y entrega a la organización, de modo que se garantice el cumplimiento de obligaciones adquiridas con la empresa y los clientes, así como la necesidad de reparar un error cuando la situación lo amerite.
- **Respeto:** Promover una armoniosa interacción social, mediante el reconocimiento, aceptación, aprecio y valor a las cualidades de los demás, así como sus derechos.
- **Honradez:** Impulsar al personal que actúe con integridad en el desarrollo de sus labores, aplicando la rectitud y justicia, guiándose por pautas consideradas como correctas y adecuadas a nivel personal y social.
- **Lealtad:** Inducir en los trabajadores el cumplimiento de los compromisos aún frente a circunstancias cambiantes o adversas, guiados por la fidelidad y el honor.
- **Comunicación:** Difundir entre los miembros del negocio la acción de transmitir y recibir información de manera clara, sencilla y concisa entre los diferentes niveles jerárquicos existentes.
- **Trabajo en Equipo:** Garantizar entre los integrantes de la organización la colaboración conjunta, a fin de alcanzar un resultado determinado, buscando un objetivo común.

4. Estructura Organizativa Propuesta.

Variedades Kevin desde sus inicios no contaba con una estructura definida, por lo cual, como equipo investigador se propone la siguiente:

4.1. Funciones del Personal.

Gerente General (Propietario).

- ✓ Creará las herramientas administrativas como la misión, visión, objetivos, metas, políticas, que determine el accionar del negocio.
- ✓ Realizará evaluaciones de desempeño al personal que labora dentro de la empresa.
- ✓ Efectuará las cotizaciones necesarias de la materia prima para llevar a cabo el proceso productivo.
- ✓ Aprobará los diferentes instrumentos financieros a ejecutar en el negocio.

Contador Auxiliar.

- ✓ Elaborará anualmente los estados financieros correspondientes.
- ✓ Presentará los documentos convenientes al Ministerio de Hacienda.
- ✓ Establecerá con la ayuda del Gerente General todo tipo de herramientas financieras.
- ✓ Realizará auditorías que se llevaran a cabo cada 6 meses para evaluar si lo proyectado se está ejecutando adecuadamente.
- ✓ Analizará proyecciones futuras que se deseen implementar.

Gerente Producción.

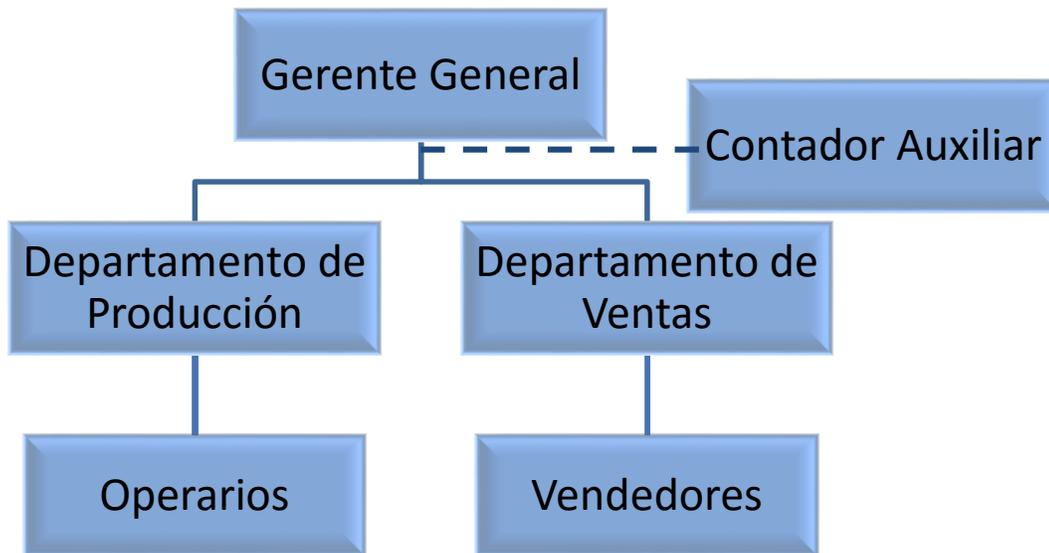
- ✓ Indicará las necesidades reales de material que se necesite.
- ✓ Entregará las herramientas necesarias a los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones.

- ✓ Establecerá el mantenimiento de la maquinaria cuando estas lo requieran.
- ✓ Generará el uso óptimo de los recursos con la finalidad de disminuir los desperdicios de materiales.
- ✓ Desarrollará reportes sobre el vencimiento de pago a los proveedores.

Gerente de Ventas.

- ✓ Realizará informes mensualmente que detallen el comportamiento de las ventas por cada producto.
- ✓ Creará promociones de ventas que estimulen a los clientes para aumentar los ingresos monetarios.
- ✓ Realizarán investigación de mercados que ayuden a determinar las necesidades que el consumidor demanda.
- ✓ Elaborará reportes sobre los clientes con saldos pendientes de cobro.
- ✓ Establecerá el precio de los productos de manera conjunta con el contador como con el gerente de producción.

4.2. Organigrama Propuesto VARIEDADES KEVIN.



Elaborado por:

Grupo de Investigación, Universidad de El Salvador.

Fecha: Marzo 2016.

————— Autoridad Lineal.

- - - - - Autoridad de Staff.

■ Unidades Propuestas.

5. Descripción del Patrón de Planeación y Control Financiero Como Herramienta Para la Toma de Decisiones.

5.1. Planeación Financiera.

Para que las pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir del departamento de Usulután, obtengan los resultados propuestos y optimicen los beneficios de los mismos, estas deben contar con herramientas gerenciales que les facilite el desarrollo de las actividades de índole financiero, por lo que se proponen a continuación:

5.1.1. Objetivos Financieros.

- a. Incrementar las ventas en un rango del 10 al 15 por ciento en relación al año 2015.
- b. Mantener liquidez para hacer frente a posibles imprevistos y cancelar las obligaciones a medida que vengzan.
- c. Aumentar la utilidad neta respecto al ejercicio anterior mejorando así los resultados obtenidos.
- d. Analizar las fuentes de financiamiento disponibles con la finalidad de elegir la más rentable, cuando sea necesario.
- e. Implementar ventas al crédito a los principales clientes.

5.1.2. Políticas Financieras.

- a. Se efectuará un análisis financiero al final de cada año.
- b. Se elaborarán presupuestos anualmente.
- c. El presupuesto de ventas se formulará empleando el método de combinación de factores.
- d. Para optar al beneficio de crédito, los clientes deberán cancelar el 90% al contado.
- e. El plazo promedio de cobro no excederá los 30 días, a partir de realizada la venta, otorgando un período de gracia de 10 días adicionales de recuperación en caso de cuentas vencidas.
- f. Las compras se cancelarán, el 85% al contado y 15% a treinta días.
- g. Para el cálculo de materiales indirectos se tomará de referencia el monto total de materia prima el cual se multiplicará por el 1% sin modificar el monto original de la misma.
- h. El prorrateo de los gastos variables y los costos indirectos de fabricación se hará con base al porcentaje de distribución de las ventas.

- i. Se llevará a cabo auditoría externa cada año.

5.1.3. Estrategias Financieras.

- a. Desarrollar programas de capacitación en el ámbito financiero.
- b. Crear alianzas estratégicas con las demás empresas del sector con la finalidad de compartir precios y proveedores.
- c. Aumentar la promoción de uniformes deportivos en centros escolares a fin de aumentar la cartera de clientes.
- d. Mantener y crear nuevos convenios de ventas con alcaldías.

5.1.4. Metas Financieras.

- a. Ejecutar los presupuestos con un margen mínimo de error del 5%.
- b. Mantener los aumentos estacionales en las ventas.
- c. Que los incrementos en ventas también generen mayores utilidades.
- d. Reducción gradual de desperdicios de materia prima cada mes.
- e. Realizar control mensual de ingresos y gastos.
- f. Incrementar la cartera de clientes potenciales cada tres meses.

5.1.5. Sistema Presupuestario.

A continuación, se desarrollará el patrón de planeación cuantitativa que permitirá a la organización realizar las proyecciones económicas para el año 2016, además de servirle de base para los años posteriores.

5.1.5.1. Presupuesto de Ventas.

La mayoría de veces, éste constituye la fuente primaria de ingresos, el cual se elabora necesariamente a partir de la cantidad o volumen de ventas que se espera realizar durante el período cubierto por el mismo.

Su cálculo se hará con base a las políticas financieras propuestas, donde se determinó que se elaboraría mediante el Método Estadístico de Combinación de Factores (Ver Capítulo 1, págs.19 y 20), el cual incluye las Variables Específicas de Venta, Fuerzas Económicas Generales y la Influencia Administrativa de la empresa. Las fórmulas a emplear serán las siguientes:

$$F = (\pm a \pm b \pm c)$$

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

Dónde:

F = Factores Específicos de Ventas.

Pv = Proyección de Ventas

a = Factor de Ajuste

V = Ventas del Año Anterior

b = Factor de Cambio

E = Fuerzas Económicas Generales

c = Factores Corrientes de Crecimiento

A = Influencias Administrativas

Aplicando el método de combinación de factores a la pequeña empresa manufacturera de prendas de vestir VARIEDADES KEVIN, se tiene:

Cuadro N° 2.

| Cálculo de Ventas Proyectadas | | | |
|-------------------------------|--|--|----------------|
| Valor | Descripción | | Factor |
| a= \$ 12.000,00 | A finales del año recién pasado, la empresa VARIEDADES KEVIN realizó un convenio de ventas con varios Directores de Centros Escolares y Colegios para abastecerlos con uniformes deportivos, el cual entrará en vigencia a partir del año 2016, por lo que se estima que las ventas aumentarán en +\$12,000.00 | | Ajuste |
| b= \$ 4.000,00 | A raíz del otorgamiento de crédito a los principales clientes, se proyecta un incremento en ventas de +\$4,000.00 | | Cambio |
| c= \$ 7.000,00 | Según información proporcionada por el propietario de la pequeña empresa en estudio, para el año 2016 se implementará una expansión en ventas por acuerdo entre el propietario del negocio con la Alcaldía de Santa Elena quien dona uniformes deportivos a los equipos del municipio, por lo que se considera que las ventas se acrecentaran aproximadamente en +\$7,000.00 | | Crecimiento |
| E= 1,70% | Con base a los pronósticos económicos del Fondo Monetario Internacional (FMI) para el año 2016 El Salvador alcanzará una tasa de inflación del 1,7%, lo cual la mayoría de veces incrementa los precios de la materia prima y por ende los costos, es por ello que se estima una reducción en los ingresos con respecto al año 2015 del mismo porcentaje referido anteriormente (-1,7%). | | Económico |
| A= 5,00% | El administrador del negocio VARIEDADES KEVIN, tomando en cuenta todos los factores anteriores, considera que para el año 2016, las ventas aumentarán en un +5%, respecto al año anterior. | | Administrativo |

Fuente: Equipo de Investigación en conjunto con el Propietario de VARIEDADES KEVIN.

Con base a lo anterior, al sustituir las fórmulas, la proyección de ventas para el año 2016 queda de la siguiente manera:

$$F = (\pm a \pm b \pm c)$$

$$F = (\$12,000.00 + \$4,000.00 + \$7,000.00)$$

$$F = \$ 23.000,00$$

$$V = \$ 205.520,00$$

$$F = \$ 23.000,00$$

$$E = 1,70\%$$

$$A = 5,00\%$$

Sustituyendo valores:

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

$$PV = ((205,520.00 + 23,000.00)1 - 0.017)(1 + 0.05)$$

$$PV = ((205,520.00 + 23,000.00)0.983)(1.05)$$

$$PV = ((224,635.16)(1.05)$$

$$P.V. 2015 = \boxed{\$ 235.866,92}$$

Después de calculadas las ventas proyectadas, se hace la distribución mensual por cada línea de producto de acuerdo al comportamiento histórico de las mismas, con base a la información proporcionada por el contador general de VARIEDADES KEVIN, tomando como supuesto que estos se mantendrán para el año proyectado:

Cuadro N° 3.

| VARIEDADES KEVIN | | | | |
|--|---|----------------------|----------------------|--------------------|
| DISTRIBUCIÓN DE VENTAS POR LÍNEA DE PRODUCTO | | | | |
| MESES | Participación Mensual por Línea de Producto | | | % Venta Anual 2016 |
| | Camiseta Polo | Camiseta tradicional | Uniformes Deportivos | |
| Enero | 15,00% | 35,00% | 50,00% | 11,00% |
| Febrero | 15,00% | 35,00% | 50,00% | 10,00% |
| Marzo | 15,00% | 35,00% | 50,00% | 8,00% |
| Abril | 15,00% | 35,00% | 50,00% | 8,00% |
| Mayo | 15,00% | 35,00% | 50,00% | 6,00% |
| Junio | 15,00% | 35,00% | 50,00% | 7,00% |
| Julio | 15,00% | 35,00% | 50,00% | 7,00% |
| Agosto | 15,00% | 35,00% | 50,00% | 7,00% |
| Septiembre | 15,00% | 35,00% | 50,00% | 7,00% |
| Octubre | 15,00% | 35,00% | 50,00% | 9,00% |
| Noviembre | 15,00% | 35,00% | 50,00% | 10,00% |
| Diciembre | 15,00% | 35,00% | 50,00% | 10,00% |
| TOTAL | | | | 100,00% |

Fuente: Datos proporcionados por Lic. Mauricio Alfredo Cortez Argueta, Contador de VARIEDADES KEVIN.

Procedimiento Cuadro N°4:

Se prorratea el total de ventas presupuestadas con base a los porcentajes de cada línea de producto establecidos en el cuadro N° 3, lo cual consiste únicamente en multiplicar el total de ventas proyectadas por el porcentaje de cada celda respectiva según mes y línea de producto, obteniendo así el presupuesto de ventas proyectadas.

Cuadro N° 4.

| VARIEDADES KEVIN | | | | |
|---|--|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| PRESUPUESTO DE VENTAS POR LÍNEA DE PRODUCTO (MÉTODO DE COMBINACIÓN DE FACTORES) DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América | | | | |
| MESES | Participación Mensual por Línea de Producto | | | % Venta Anual 2016 |
| | Camiseta Polo | Camiseta Tradicional | Uniformes Deportivos | |
| Enero | \$ 3.891,80 | \$ 9.080,88 | \$ 12.972,68 | \$ 25.945,36 |
| Febrero | \$ 3.538,00 | \$ 8.255,34 | \$ 11.793,35 | \$ 23.586,69 |
| Marzo | \$ 2.830,40 | \$ 6.604,27 | \$ 9.434,68 | \$ 18.869,35 |
| Abril | \$ 2.830,40 | \$ 6.604,27 | \$ 9.434,68 | \$ 18.869,35 |
| Mayo | \$ 2.122,80 | \$ 4.953,21 | \$ 7.076,01 | \$ 14.152,02 |
| Junio | \$ 2.476,60 | \$ 5.778,74 | \$ 8.255,34 | \$ 16.510,68 |
| Julio | \$ 2.476,60 | \$ 5.778,74 | \$ 8.255,34 | \$ 16.510,68 |
| Agosto | \$ 2.476,60 | \$ 5.778,74 | \$ 8.255,34 | \$ 16.510,68 |
| Septiembre | \$ 2.476,60 | \$ 5.778,74 | \$ 8.255,34 | \$ 16.510,68 |
| Octubre | \$ 3.184,20 | \$ 7.429,81 | \$ 10.614,01 | \$ 21.228,02 |
| Noviembre | \$ 3.538,00 | \$ 8.255,34 | \$ 11.793,35 | \$ 23.586,69 |
| Diciembre | \$ 3.538,00 | \$ 8.255,34 | \$ 11.793,35 | \$ 23.586,69 |
| TOTAL | \$ 35.380,00 | \$ 82.553,42 | \$ 117.933,47 | \$ 235.866,92 |

Fuente: Equipo de Investigación.

El total anual de ventas, se trasladará al Estado de Resultados Proforma (Ver Cuadro N° 29).

5.1.5.2. Presupuesto del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA)-Débito Fiscal.

Partiendo del cuadro anterior, se procede a este cálculo, conocido comúnmente como Impuesto al Valor Agregado (IVA) Débito Fiscal, generado por las operaciones de ventas de la empresa, el cual se presenta a continuación:

Procedimiento Cuadro N°5:

El llenado de esta tabla solamente consiste en la multiplicación de las ventas netas mensuales obtenidas anteriormente por el respectivo impuesto (13%), luego se suman las columnas 2 y 3, obteniendo así la venta de cada mes, las cuales se totalizan para conocer el monto anual.

Cuadro N° 5.

| VARIEDADES KEVIN | | | |
|--|----------------------|---------------------|----------------------|
| PRESUPUESTO DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS - DÉBITO FISCAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América. | | | |
| Mes | Venta Neta | IVA = 13% | Venta Total |
| Enero | \$ 25.945,36 | \$ 3.372,90 | \$ 29.318,26 |
| Febrero | \$ 23.586,69 | \$ 3.066,27 | \$ 26.652,96 |
| Marzo | \$ 18.869,35 | \$ 2.453,02 | \$ 21.322,37 |
| Abril | \$ 18.869,35 | \$ 2.453,02 | \$ 21.322,37 |
| Mayo | \$ 14.152,02 | \$ 1.839,76 | \$ 15.991,78 |
| Junio | \$ 16.510,68 | \$ 2.146,39 | \$ 18.657,07 |
| Julio | \$ 16.510,68 | \$ 2.146,39 | \$ 18.657,07 |
| Agosto | \$ 16.510,68 | \$ 2.146,39 | \$ 18.657,07 |
| Septiembre | \$ 16.510,68 | \$ 2.146,39 | \$ 18.657,07 |
| Octubre | \$ 21.228,02 | \$ 2.759,64 | \$ 23.987,66 |
| Noviembre | \$ 23.586,69 | \$ 3.066,27 | \$ 26.652,96 |
| Diciembre | \$ 23.586,69 | \$ 3.066,27 | \$ 26.652,96 |
| Total | \$ 235.866,92 | \$ 30.662,71 | \$ 266.529,63 |

Fuente: Equipo de Investigación.

El total de la columna IVA se traslada al Presupuesto de IVA por Pagar (Ver Cuadro N° 8).

5.1.5.3. Presupuesto de Consumo de Materiales (MP).

Muestra la estimación mensual de los implementos que se utilizarán para la elaboración de los productos. Para su formulación, se aplicaron los siguientes supuestos, en común acuerdo con el propietario:

Los niveles de inventario inicial y final tanto de Materia Prima, Productos en Proceso y Productos Terminados, se mantendrán iguales al periodo anterior, como medida de seguridad para evitar pérdidas debido a las fluctuaciones de precios.

Como consecuencia de la política de reducción de desperdicios, el monto de las compras únicamente incrementará un 5% respecto al año anterior.

Cálculo de las Compras Proyectadas:

| | |
|----------------------------|-----------------------------|
| Compras Históricas (2015) | \$ 163.843,43 |
| Incremento Porcentual (5%) | \$ 8.192,17 |
| Compras Proyectadas | <u>\$ 172.035,60</u> |

Procedimiento Cuadro N°6:

Una vez conocido el monto de las compras, se procede a prorratearlo para todos los meses del año, utilizando los mismos porcentajes que se usaron en la distribución de las ventas proyectadas (Ver Cuadro N° 3), la única operación a efectuar en este caso es multiplicar el total de compras proyectadas por el porcentaje de cada celda respectiva según mes y línea de producto, obteniendo así el presupuesto de consumo de materia prima.

Cuadro N° 6.

| VARIETADES KEVIN | | | | |
|--|----------------------|-----------------------------|---------------------------------|----------------------|
| PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América | | | | |
| Mes | Camiseta Polo | Camiseta Tradicional | Uniformes Deportivos | Total |
| Enero | \$ 2.838,59 | \$ 6.623,37 | \$ 9.461,96 | \$ 18.923,92 |
| Febrero | \$ 2.580,53 | \$ 6.021,25 | \$ 8.601,78 | \$ 17.203,56 |
| Marzo | \$ 2.064,43 | \$ 4.817,00 | \$ 6.881,42 | \$ 13.762,85 |
| Abril | \$ 2.064,43 | \$ 4.817,00 | \$ 6.881,42 | \$ 13.762,85 |
| Mayo | \$ 1.548,32 | \$ 3.612,75 | \$ 5.161,07 | \$ 10.322,14 |
| Junio | \$ 1.806,37 | \$ 4.214,87 | \$ 6.021,25 | \$ 12.042,49 |
| Julio | \$ 1.806,37 | \$ 4.214,87 | \$ 6.021,25 | \$ 12.042,49 |
| Agosto | \$ 1.806,37 | \$ 4.214,87 | \$ 6.021,25 | \$ 12.042,49 |
| Septiembre | \$ 1.806,37 | \$ 4.214,87 | \$ 6.021,25 | \$ 12.042,49 |
| Octubre | \$ 2.322,48 | \$ 5.419,12 | \$ 7.741,60 | \$ 15.483,20 |
| Noviembre | \$ 2.580,53 | \$ 6.021,25 | \$ 8.601,78 | \$ 17.203,56 |
| Diciembre | \$ 2.580,53 | \$ 6.021,25 | \$ 8.601,78 | \$ 17.203,56 |
| Total Anual | \$ 25.805,34 | \$ 60.212,46 | \$ 86.017,80 | \$ 172.035,60 |

Fuente: Equipo de Investigación.

La cantidad de compras totales \$172,035.60 se trasladará al Estado de Costo de Venta Presupuestado (Ver cuadro N°28.)

De los montos calculados anteriormente, se deriva el Presupuesto del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA) Crédito Fiscal, generado por las operaciones de compras realizadas por la empresa, el cual se presenta a continuación:

5.1.5.4. Presupuesto del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios-Crédito Fiscal-Compras Totales.

Aquí se refleja el crédito fiscal 13% que se genera por las compras efectuadas para el funcionamiento de la empresa y el proceso productivo, el cual se suma al monto mensual de las compras.

Procedimiento Cuadro N°7:

El llenado de esta tabla solamente consiste en la multiplicación de las compras netas mensuales por el respectivo impuesto (13%), luego se suman las columnas 2 y 3 obteniendo así las compras de cada mes, las cuales se totalizan para conocer el monto anual.

Cuadro N° 7.

| VARIETADES KEVIN | | | |
|---|---------------|--------------|----------------------|
| PRESUPUESTO DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS - CRÉDITO FISCAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 | | | |
| Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América | | | |
| Mes | Compra Neta | IVA = 13% | Compra Total |
| Enero | \$ 18.923,92 | \$ 2.460,11 | \$ 21.384,03 |
| Febrero | \$ 17.203,56 | \$ 2.236,46 | \$ 19.440,02 |
| Marzo | \$ 13.762,85 | \$ 1.789,17 | \$ 15.552,02 |
| Abril | \$ 13.762,85 | \$ 1.789,17 | \$ 15.552,02 |
| Mayo | \$ 10.322,14 | \$ 1.341,88 | \$ 11.664,02 |
| Junio | \$ 12.042,49 | \$ 1.565,52 | \$ 13.608,01 |
| Julio | \$ 12.042,49 | \$ 1.565,52 | \$ 13.608,01 |
| Agosto | \$ 12.042,49 | \$ 1.565,52 | \$ 13.608,01 |
| Septiembre | \$ 12.042,49 | \$ 1.565,52 | \$ 13.608,01 |
| Octubre | \$ 15.483,20 | \$ 2.012,82 | \$ 17.496,02 |
| Noviembre | \$ 17.203,56 | \$ 2.236,46 | \$ 19.440,02 |
| Diciembre | \$ 17.203,56 | \$ 2.236,46 | \$ 19.440,02 |
| Total | \$ 172.035,60 | \$ 22.364,61 | \$ 194.400,21 |

Fuente: Equipo de Investigación.

El total de la columna IVA se traslada al Presupuesto de IVA por Pagar (Ver Cuadro N° 8).

5.1.5.5. Presupuesto del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios a Cancelar Mensual.

Determina el exceso entre el saldo del Débito Fiscal generado por las ventas (Ver Cuadro N° 5) y el Crédito Fiscal (Ver Cuadro N° 7) proporcionado por las compras. Si el primero es mayor al segundo, la diferencia debe cancelarse al fisco, de lo contrario, el excedente se descontará del pago respectivo del próximo mes.

Procedimiento Cuadro N°8:

En la segunda columna se traslada el Débito Fiscal calculado en el cuadro N° 5, de igual forma se procede con el Crédito Fiscal determinado en el cuadro N°7 ubicándolo en la siguiente columna, luego se restan y el resultado se ubica en IVA por pagar, similar a los presupuestos anteriores, para establecer el monto anual se totalizan todos los meses.

Cuadro N° 8.

| VARIEDADES KEVIN | | | |
|--|---------------------|---------------------|--------------------|
| PRESUPUESTO DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS POR PAGAR | | | |
| DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 | | | |
| Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América | | | |
| Mes | IVA Débito Fiscal | IVA Crédito Fiscal | IVA por Pagar |
| Enero | \$ 3.372,90 | \$ 2.460,11 | \$ 912,79 |
| Febrero | \$ 3.066,27 | \$ 2.236,46 | \$ 829,81 |
| Marzo | \$ 2.453,02 | \$ 1.789,17 | \$ 663,85 |
| Abril | \$ 2.453,02 | \$ 1.789,17 | \$ 663,85 |
| Mayo | \$ 1.839,76 | \$ 1.341,88 | \$ 497,88 |
| Junio | \$ 2.146,39 | \$ 1.565,52 | \$ 580,87 |
| Julio | \$ 2.146,39 | \$ 1.565,52 | \$ 580,87 |
| Agosto | \$ 2.146,39 | \$ 1.565,52 | \$ 580,87 |
| Septiembre | \$ 2.146,39 | \$ 1.565,52 | \$ 580,87 |
| Octubre | \$ 2.759,64 | \$ 2.012,82 | \$ 746,82 |
| Noviembre | \$ 3.066,27 | \$ 2.236,46 | \$ 829,81 |
| Diciembre | \$ 3.066,27 | \$ 2.236,46 | \$ 829,81 |
| Total | \$ 30.662,71 | \$ 22.364,61 | \$ 8.298,10 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Cabe mencionar que las cantidades calculadas para cada mes se cancelarán en el flujo de efectivo el siguiente mes (Ver Cuadro N° 27), quedando el saldo de diciembre pendiente para agregarlo al balance general proforma (Ver Cuadro N° 31).

5.1.5.6. Presupuesto del Impuesto Sobre la Renta (Pago a Cuenta).

Refleja la proporción del impuesto sobre la renta mensual a cancelar equivalente al 1.75% (Pago a Cuenta mensual), sobre las ventas netas mensuales (sin IVA), conforme al artículo 151 del Código Tributario. (Ver Cuadro N°4)

Procedimiento Cuadro N°9:

En la parte de las ventas únicamente se trasladan las mismas de la última columna del cuadro N°4, ya que estas deben ser los ingresos netos, luego se procede a multiplicarlas por el respectivo 1.75% de acuerdo a la ley, y el valor resultante se ubica en total anticipo a impuesto sobre la renta. Luego se totalizan para obtener los montos anuales.

De igual manera que el presupuesto anterior las cantidades de cada mes se cancelarán en el flujo de efectivo el próximo mes (Ver Cuadro N° 27), quedando el saldo de diciembre para el balance general proforma (Ver Cuadro N° 31).

Cuadro N° 9.

| VARIEDADES KEVIN | | | |
|---|----------------------|--------------------|--------------------------------------|
| PRESUPUESTO DE PAGO A CUENTA | | | |
| DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 | | | |
| Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América | | | |
| Mes | Venta | 1.75% Sobre Ventas | Total Anticipo a Imp. Sobre la Renta |
| Enero | \$ 25.945,36 | 1,75% | \$ 454,04 |
| Febrero | \$ 23.586,69 | 1,75% | \$ 412,77 |
| Marzo | \$ 18.869,35 | 1,75% | \$ 330,21 |
| Abril | \$ 18.869,35 | 1,75% | \$ 330,21 |
| Mayo | \$ 14.152,02 | 1,75% | \$ 247,66 |
| Junio | \$ 16.510,68 | 1,75% | \$ 288,94 |
| Julio | \$ 16.510,68 | 1,75% | \$ 288,94 |
| Agosto | \$ 16.510,68 | 1,75% | \$ 288,94 |
| Septiembre | \$ 16.510,68 | 1,75% | \$ 288,94 |
| Octubre | \$ 21.228,02 | 1,75% | \$ 371,49 |
| Noviembre | \$ 23.586,69 | 1,75% | \$ 412,77 |
| Diciembre | \$ 23.586,69 | 1,75% | \$ 412,77 |
| TOTAL | \$ 235.866,92 | 1,75% | \$ 4.127,68 |

Fuente: Equipo de Investigación.

5.1.5.7. Presupuesto de Mano de Obra Directa (MOD).

Debido a que históricamente esta cuenta no estaba correctamente establecida, para su elaboración se utilizaron los montos provenientes del pago de sueldos a los trabajadores, en común acuerdo con el propietario de VARIEDADES KEVIN (Ver Cuadro N° 10).

Con base al salario mínimo mensual vigente para el sector Maquila, Textil y Confección: \$210.90, aprobado por el Consejo Nacional del Salario Mínimo, se procedió a elaborar los cálculos.

Procedimiento Cuadro N°10:

Primero se ubica el número de trabajadores relacionados directamente con el proceso productivo, después se coloca el monto referido en el párrafo anterior (\$210.90), el cual es multiplicado por el 3% para calcular el aporte del ISSS del trabajador y la misma cantidad se multiplica por el 6.25% para calcular el aporte del AFP del trabajador, los cuales son restados del sueldo base, luego se multiplica el salario base por 7% y 6.75% correspondiente al aporte del ISSS y AFP del patrono respectivamente, por consiguiente se hace el consolidado anual tanto de los descuentos como del sueldo, multiplicando las cantidades de las columnas respectivas por 12 meses, incluyendo después el número de años laborados por los obreros para así obtener el aguinaldo, el cual según el artículo 198 del Código de Trabajo se realiza de la siguiente manera: un año de trabajo o más y menos de tres, salario de 10 días; tres o más y menos de diez años de servicio, 15 días de salario y los que tengan 10 años o más de servir a la empresa se les paga 18 días, es decir que para este cálculo primero se debe tener lo que gana diariamente el empleado, dividiendo la cantidad mensual entre treinta días y esto se multiplica según le corresponda al tiempo laborado, además de esto, tienen derecho a 15 días de vacación que son calculados con base a lo establecido en el artículo 177 del mismo código, en el cual se establece que estos

serán remunerados con prestación equivalente a dicho lapso más un recargo del 30% del mismo. Al salario anual que se obtuvo se le suman tanto el aguinaldo como la vacación para totalizar el monto líquido que obtendrá el trabajador anualmente.

Procedimiento Cuadro N°11:

Desglosar los doce meses del año, seguidamente en la primera fila (salarios) colocar las cantidades mensuales que se calcularon en el cuadro N°10, tanto de salarios como de aportaciones de ISSS y AFP tanto las del trabajador como las del patrono, luego se adhieren los montos correspondientes a vacaciones y aguinaldos, para proceder a la suma, la cual refleja el monto total de Mano de Obra Directa.

Cuadro N°10.

| VARIEDADES KEVIN | | | | | | | | | | | |
|---|-------------|--------------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|--|-----------------------------|------------------------|-------------------|-------------|-------------|
| CÁLCULO DE MANO DE OBRA DIRECTA | | | | | | | | | | | |
| DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 | | | | | | | | | | | |
| Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América | | | | | | | | | | | |
| GASTOS DE VENTA | SALARIO | ISSS TRABAJADOR 3% | ISSS PATRONO 7.5% | AFP TRABAJADOR 6.25% | AFP PATRONO 6.75% | TOTAL APORTACIONES MENSUALES TRABAJADOR | TOTAL SALARIO MENSUAL | TOTAL SALARIO ANUAL | AÑOS LABORADOS | AGUINALDO | VACACIÓN |
| Obrero 1 | \$ 210,90 | \$ 6,33 | \$ 15,82 | \$ 13,18 | \$ 14,24 | \$ 19,51 | \$ 191,39 | \$ 2.296,70 | 12 | \$ 126,54 | \$ 137,09 |
| Obrero 2 | \$ 210,90 | \$ 6,33 | \$ 15,82 | \$ 13,18 | \$ 14,24 | \$ 19,51 | \$ 191,39 | \$ 2.296,70 | 12 | \$ 126,54 | \$ 137,09 |
| Obrero 3 | \$ 210,90 | \$ 6,33 | \$ 15,82 | \$ 13,18 | \$ 14,24 | \$ 19,51 | \$ 191,39 | \$ 2.296,70 | 11 | \$ 126,54 | \$ 137,09 |
| Obrero 4 | \$ 210,90 | \$ 6,33 | \$ 15,82 | \$ 13,18 | \$ 14,24 | \$ 19,51 | \$ 191,39 | \$ 2.296,70 | 9 | \$ 105,45 | \$ 137,09 |
| Obrero 5 | \$ 210,90 | \$ 6,33 | \$ 15,82 | \$ 13,18 | \$ 14,24 | \$ 19,51 | \$ 191,39 | \$ 2.296,70 | 6 | \$ 105,45 | \$ 137,09 |
| Obrero 6 | \$ 210,90 | \$ 6,33 | \$ 15,82 | \$ 13,18 | \$ 14,24 | \$ 19,51 | \$ 191,39 | \$ 2.296,70 | 6 | \$ 105,45 | \$ 137,09 |
| Obrero 7 | \$ 210,90 | \$ 6,33 | \$ 15,82 | \$ 13,18 | \$ 14,24 | \$ 19,51 | \$ 191,39 | \$ 2.296,70 | 12 | \$ 126,54 | \$ 137,09 |
| Obrero 8 | \$ 210,90 | \$ 6,33 | \$ 15,82 | \$ 13,18 | \$ 14,24 | \$ 19,51 | \$ 191,39 | \$ 2.296,70 | 9 | \$ 105,45 | \$ 137,09 |
| Obrero 9 | \$ 210,90 | \$ 6,33 | \$ 15,82 | \$ 13,18 | \$ 14,24 | \$ 19,51 | \$ 191,39 | \$ 2.296,70 | 5 | \$ 105,45 | \$ 137,09 |
| Obrero 10 | \$ 210,90 | \$ 6,33 | \$ 15,82 | \$ 13,18 | \$ 14,24 | \$ 19,51 | \$ 191,39 | \$ 2.296,70 | 5 | \$ 105,45 | \$ 137,09 |
| TOTAL | \$ 2.109,00 | \$ 63,27 | \$ 158,18 | \$ 131,81 | \$ 142,36 | \$ 195,08 | \$ 1.913,92 | \$ 22.967,01 | | \$ 1.138,86 | \$ 1.370,85 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Cuadro N°11. Desglose Total Mensual de Mano de Obra

| CONCEPTO | ENERO | FEBERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | AÑO 2015 |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Salarios | \$ 1.913,92 | \$ 1.913,92 | \$ 1.913,92 | \$ 1.913,92 | \$ 1.913,92 | \$ 1.913,92 | \$ 1.913,92 | \$ 1.913,92 | \$ 1.913,92 | \$ 1.913,92 | \$ 1.913,92 | \$ 1.913,92 | \$ 22.967,01 |
| Aportacion ISSS Patrono | \$ 158,18 | \$ 158,18 | \$ 158,18 | \$ 158,18 | \$ 158,18 | \$ 158,18 | \$ 158,18 | \$ 158,18 | \$ 158,18 | \$ 158,18 | \$ 158,18 | \$ 158,18 | \$ 1.898,10 |
| Aportacion AFP Patrono | \$ 142,36 | \$ 142,36 | \$ 142,36 | \$ 142,36 | \$ 142,36 | \$ 142,36 | \$ 142,36 | \$ 142,36 | \$ 142,36 | \$ 142,36 | \$ 142,36 | \$ 142,36 | \$ 1.708,29 |
| Aguinaldo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1.138,86 |
| Vacacion | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1.370,85 |
| TOTAL | \$ 2.214,45 | \$ 2.214,45 | \$ 2.214,45 | \$ 2.214,45 | \$ 2.214,45 | \$ 2.214,45 | \$ 2.214,45 | \$ 2.214,45 | \$ 2.214,45 | \$ 2.214,45 | \$ 2.214,45 | \$ 2.214,45 | \$ 29.083,11 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Una vez obtenido el total de Mano de Obra Directa, se elabora el presupuesto respectivo, tal como se muestra a continuación:

Procedimiento Cuadro N°12:

Se procede al prorrateo mensual, utilizando los mismos porcentajes para las líneas de productos que se usaron en la distribución de las ventas proyectadas (Ver Cuadro N° 3), la única operación a efectuar en este caso es multiplicar el total de MOD por el porcentaje de cada celda respectiva según mes y línea de producto, obteniendo así el presupuesto de Mano de Obra Directa.

Cuadro N° 12.

| VARIEDADES KEVIN | | | | |
|---|--------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA | | | | |
| DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 | | | | |
| Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América | | | | |
| Mes | Camiseta Polo | Camiseta Tradicional | Uniformes Deportivos | Total |
| Enero | \$ 479,87 | \$ 1.119,70 | \$ 1.599,57 | \$ 3.199,14 |
| Febrero | \$ 436,25 | \$ 1.017,91 | \$ 1.454,16 | \$ 2.908,31 |
| Marzo | \$ 349,00 | \$ 814,33 | \$ 1.163,32 | \$ 2.326,65 |
| Abril | \$ 349,00 | \$ 814,33 | \$ 1.163,32 | \$ 2.326,65 |
| Mayo | \$ 261,75 | \$ 610,75 | \$ 872,49 | \$ 1.744,99 |
| Junio | \$ 305,37 | \$ 712,54 | \$ 1.017,91 | \$ 2.035,82 |
| Julio | \$ 305,37 | \$ 712,54 | \$ 1.017,91 | \$ 2.035,82 |
| Agosto | \$ 305,37 | \$ 712,54 | \$ 1.017,91 | \$ 2.035,82 |
| Septiembre | \$ 305,37 | \$ 712,54 | \$ 1.017,91 | \$ 2.035,82 |
| Octubre | \$ 392,62 | \$ 916,12 | \$ 1.308,74 | \$ 2.617,48 |
| Noviembre | \$ 436,25 | \$ 1.017,91 | \$ 1.454,16 | \$ 2.908,31 |
| Diciembre | \$ 436,25 | \$ 1.017,91 | \$ 1.454,16 | \$ 2.908,31 |
| Total Anual | \$ 4.362,47 | \$ 10.179,09 | \$ 14.541,56 | \$ 29.083,11 |

Fuente: Equipo de Investigación.

El total de Mano de Obra Directa, se trasladará al Estado de Costo de Venta Proyectado (Ver Cuadro N° 28) y los totales mensuales al Presupuesto de Efectivo (Ver Cuadro N° 27).

5.1.5.8. Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación.

Este refleja los gastos que no están directamente relacionados con la elaboración de los productos y que deben ser expresados en términos monetarios.

Al igual que el anterior, para la elaboración de este presupuesto fue necesario recabar información del propietario de la empresa, ya que en los estados financieros históricos no estaban contemplados los CIF, quedando de la siguiente forma:

Material Indirecto: Para el cómputo de este monto se tomó de base el total de las compras proyectadas, y sobre esa cantidad se calculó el 1%, el cual estará destinado a este rubro y estará compuesto por botones, hilos, elástico, cintas, pinturas, broches, entre otros. Cabe mencionar que dicho porcentaje no está incluido en el total de compras, si no que únicamente este último se tomará únicamente de referencia según la experiencia del propietario.

Mantenimiento: Según el contador cada año se gasta aproximadamente \$300.00 por reparaciones y mantenimiento de la maquinaria, lo cual no era contabilizado, por lo que se incluirá en la planeación propuesta.

Energía Eléctrica: Debido al uso de las máquinas de coser, los desembolsos por esta cuenta se estiman en \$1,200.00 anuales.

Agua: Históricamente en el año se cancelan alrededor de \$240.00 en concepto de este servicio, según datos proporcionados por el dueño del negocio.

Grasas y Aceites: Para este gasto únicamente se presupuestaron \$18.00 para todo el período ya que su uso es mínimo.

Material de Empaque: Compuesto únicamente por bolsas plásticas, destinándose alrededor de \$125.00 al año.

Procedimiento Cuadro N°13:

En la parte de concepto se ubican las cuentas que formaran los CIF, luego para cada mes se prorratea los montos anuales de todos los gastos determinados anteriormente con base a las proporciones mensuales de ventas calculadas en el cuadro N° 3 y se totalizan.

Cuadro N°13.

| VARIEDADES KEVIN | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|
| PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN PROYECTADOS | | | | | | | | | | | | | |
| DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 | | | | | | | | | | | | | |
| Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América | | | | | | | | | | | | | |
| CONCEPTO | ENERO | FEBERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBR | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | AÑO 2016 |
| Material Indirecto | \$ 189,24 | \$ 172,04 | \$ 137,63 | \$ 137,63 | \$ 103,22 | \$ 120,42 | \$ 120,42 | \$ 120,42 | \$ 120,42 | \$ 154,83 | \$ 172,04 | \$ 172,04 | \$ 1.720,36 |
| Mantenimiento | \$ 33,00 | \$ 30,00 | \$ 24,00 | \$ 24,00 | \$ 18,00 | \$ 21,00 | \$ 21,00 | \$ 21,00 | \$ 21,00 | \$ 27,00 | \$ 30,00 | \$ 30,00 | \$ 300,00 |
| Energía Eléctrica | \$ 132,00 | \$ 120,00 | \$ 96,00 | \$ 96,00 | \$ 72,00 | \$ 84,00 | \$ 84,00 | \$ 84,00 | \$ 84,00 | \$ 108,00 | \$ 120,00 | \$ 120,00 | \$ 1.200,00 |
| Agua | \$ 26,40 | \$ 24,00 | \$ 19,20 | \$ 19,20 | \$ 14,40 | \$ 16,80 | \$ 16,80 | \$ 16,80 | \$ 16,80 | \$ 21,60 | \$ 24,00 | \$ 24,00 | \$ 240,00 |
| Grasas y aceites | \$ 1,98 | \$ 1,80 | \$ 1,44 | \$ 1,44 | \$ 1,08 | \$ 1,26 | \$ 1,26 | \$ 1,26 | \$ 1,26 | \$ 1,62 | \$ 1,80 | \$ 1,80 | \$ 18,00 |
| Material de Empaque | \$ 13,75 | \$ 12,50 | \$ 10,00 | \$ 10,00 | \$ 7,50 | \$ 8,75 | \$ 8,75 | \$ 8,75 | \$ 8,75 | \$ 11,25 | \$ 12,50 | \$ 12,50 | \$ 125,00 |
| TOTAL | \$ 396,37 | \$ 360,34 | \$ 288,27 | \$ 288,27 | \$ 216,20 | \$ 252,23 | \$ 252,23 | \$ 252,23 | \$ 252,23 | \$ 324,30 | \$ 360,34 | \$ 360,34 | \$ 3.603,36 |

Fuente: Equipo de Investigación en conjunto con el Propietario de VARIEDADES KEVIN.

Tomando de referencia estos cálculos, se elabora el presupuesto de costos indirectos de fabricación que se presenta a continuación:

Procedimiento Cuadro N°14:

Se procede al prorrateo mensual utilizando los mismos porcentajes de las líneas de productos que se usaron en la distribución de las ventas proyectadas (Ver Cuadro N° 3), la única operación a efectuar en este caso es multiplicar el total de Costos Indirectos de Fabricación por la proporción de cada celda respectiva según mes y línea de producto, obteniendo así el presupuesto respectivo.

Cuadro N° 14.

| VARIEDADES KEVIN | | | | |
|---|----------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------|
| PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN | | | | |
| DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 | | | | |
| Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América | | | | |
| Mes | Camiseta Polo | Camiseta Tradicional | Uniformes Deportivos | Total |
| Enero | \$ 59,46 | \$ 138,73 | \$ 198,18 | \$ 396,37 |
| Febrero | \$ 54,05 | \$ 126,12 | \$ 180,17 | \$ 360,34 |
| Marzo | \$ 43,24 | \$ 100,89 | \$ 144,13 | \$ 288,27 |
| Abril | \$ 43,24 | \$ 100,89 | \$ 144,13 | \$ 288,27 |
| Mayo | \$ 32,43 | \$ 75,67 | \$ 108,10 | \$ 216,20 |
| Junio | \$ 37,84 | \$ 88,28 | \$ 126,12 | \$ 252,23 |
| Julio | \$ 37,84 | \$ 88,28 | \$ 126,12 | \$ 252,23 |
| Agosto | \$ 37,84 | \$ 88,28 | \$ 126,12 | \$ 252,23 |
| Septiembre | \$ 37,84 | \$ 88,28 | \$ 126,12 | \$ 252,23 |
| Octubre | \$ 48,65 | \$ 113,51 | \$ 162,15 | \$ 324,30 |
| Noviembre | \$ 54,05 | \$ 126,12 | \$ 180,17 | \$ 360,34 |
| Diciembre | \$ 54,05 | \$ 126,12 | \$ 180,17 | \$ 360,34 |
| Total Anual | \$ 540,50 | \$ 1.261,17 | \$ 1.801,68 | \$ 3.603,36 |

Fuente: Equipo de Investigación.

El total de CIF, se trasladará al Estado de Costo de Venta Proyectado (Ver Cuadro N° 28) y los totales mensuales al Presupuesto de Efectivo (Ver Cuadro N° 27).

5.1.5.9. Presupuesto de Costo de Producción Proyectado.

Constituido por el monto de la inversión operativa a realizar de forma mensual donde se incluye el valor de los materiales, mano de obra directa, y costos indirectos de fabricación. Debido a que los estados financieros históricos (2015), de la empresa VARIEDADES KEVIN no presentan Mano de Obra Directa (MOD), ni Costos Indirectos de Fabricación (CIF), se procedió a determinarlos mediante datos e información general de gastos brindada por el propietario de la organización. (Ver Cuadro N° 12 y Cuadro N° 14).

Procedimiento Cuadro N°15:

En la primera columna se coloca el mes con su respectiva composición que incluye los tres elementos del costo (Materia Prima, Mano de Obra Directa y Costos Indirectos de Fabricación) y el total mensual, seguidamente para cada línea de producto únicamente se trasladan los montos mensuales de cada uno de los presupuestos (Ver cuadro N° 6,12 y 14), luego se totaliza por mes cada componente y finalmente se suman para obtener el costo de producción total.

Cuadro N°15.

| VARIEDADES KEVIN | | | | |
|---|----------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------|
| PROYECCIÓN DEL ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN | | | | |
| DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 | | | | |
| Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América | | | | |
| Mes | Camiseta Polo | Camiseta Tradicional | Uniformes Deportivos | Total |
| Enero | | | | |
| Materia Prima | \$ 2.838,59 | \$ 6.623,37 | \$ 9.461,96 | \$ 18.923,92 |
| Mano de obra | \$ 479,87 | \$ 1.119,70 | \$ 1.599,57 | \$ 3.199,14 |
| Costo Ind. de Fabricación | \$ 59,46 | \$ 138,73 | \$ 198,18 | \$ 396,37 |
| Costo de Producción | | | | \$ 22.519,43 |
| Febrero | | | | |
| Materia Prima | \$ 2.580,53 | \$ 6.021,25 | \$ 8.601,78 | \$ 17.203,56 |
| Mano de obra | \$ 436,25 | \$ 1.017,91 | \$ 1.454,16 | \$ 2.908,31 |
| Costo Ind. de Fabricación | \$ 54,05 | \$ 126,12 | \$ 180,17 | \$ 360,34 |
| Costo de Producción | | | | \$ 20.472,21 |
| Marzo | | | | |
| Materia Prima | \$ 2.064,43 | \$ 4.817,00 | \$ 6.881,42 | \$ 13.762,85 |
| Mano de obra | \$ 349,00 | \$ 814,33 | \$ 1.163,32 | \$ 2.326,65 |
| Costo Ind. de Fabricación | \$ 43,24 | \$ 100,89 | \$ 144,13 | \$ 288,27 |
| Costo de Producción | | | | \$ 16.377,77 |
| Abril | | | | |
| Materia Prima | \$ 2.064,43 | \$ 4.817,00 | \$ 6.881,42 | \$ 13.762,85 |
| Mano de obra | \$ 349,00 | \$ 814,33 | \$ 1.163,32 | \$ 2.326,65 |
| Costo Ind. de Fabricación | \$ 43,24 | \$ 100,89 | \$ 144,13 | \$ 288,27 |
| Costo de Producción | | | | \$ 16.377,77 |
| Mayo | | | | |
| Materia Prima | \$ 1.548,32 | \$ 3.612,75 | \$ 5.161,07 | \$ 10.322,14 |
| Mano de obra | \$ 261,75 | \$ 610,75 | \$ 872,49 | \$ 1.744,99 |
| Costo Ind. de Fabricación | \$ 32,43 | \$ 75,67 | \$ 108,10 | \$ 216,20 |
| Costo de Producción | | | | \$ 12.283,32 |
| Junio | | | | |
| Materia Prima | \$ 1.806,37 | \$ 4.214,87 | \$ 6.021,25 | \$ 12.042,49 |
| Mano de obra | \$ 305,37 | \$ 712,54 | \$ 1.017,91 | \$ 2.035,82 |
| Costo Ind. de Fabricación | \$ 37,84 | \$ 88,28 | \$ 126,12 | \$ 252,23 |
| Costo de Producción | | | | \$ 14.330,54 |
| Julio | | | | |
| Materia Prima | \$ 1.806,37 | \$ 4.214,87 | \$ 6.021,25 | \$ 12.042,49 |
| Mano de obra | \$ 305,37 | \$ 712,54 | \$ 1.017,91 | \$ 2.035,82 |
| Costo Ind. de Fabricación | \$ 37,84 | \$ 88,28 | \$ 126,12 | \$ 252,23 |
| Costo de Producción | | | | \$ 14.330,54 |
| Agosto | | | | |
| Materia Prima | \$ 1.806,37 | \$ 4.214,87 | \$ 6.021,25 | \$ 12.042,49 |
| Mano de obra | \$ 305,37 | \$ 712,54 | \$ 1.017,91 | \$ 2.035,82 |
| Costo Ind. de Fabricación | \$ 37,84 | \$ 88,28 | \$ 126,12 | \$ 252,23 |
| Costo de Producción | | | | \$ 14.330,54 |
| Septiembre | | | | |
| Materia Prima | \$ 1.806,37 | \$ 4.214,87 | \$ 6.021,25 | \$ 12.042,49 |
| Mano de obra | \$ 305,37 | \$ 712,54 | \$ 1.017,91 | \$ 2.035,82 |
| Costo Ind. de Fabricación | \$ 37,84 | \$ 88,28 | \$ 126,12 | \$ 252,23 |
| Costo de Producción | | | | \$ 14.330,54 |
| Octubre | | | | |
| Materia Prima | \$ 2.322,48 | \$ 5.419,12 | \$ 7.741,60 | \$ 15.483,20 |
| Mano de obra | \$ 392,62 | \$ 916,12 | \$ 1.308,74 | \$ 2.617,48 |
| Costo Ind. de Fabricación | \$ 48,65 | \$ 113,51 | \$ 162,15 | \$ 324,30 |
| Costo de Producción | | | | \$ 18.424,99 |
| Noviembre | | | | |
| Materia Prima | \$ 2.580,53 | \$ 6.021,25 | \$ 8.601,78 | \$ 17.203,56 |
| Mano de obra | \$ 436,25 | \$ 1.017,91 | \$ 1.454,16 | \$ 2.908,31 |
| Costo Ind. de Fabricación | \$ 54,05 | \$ 126,12 | \$ 180,17 | \$ 360,34 |
| Costo de Producción | | | | \$ 20.472,21 |
| Diciembre | | | | |
| Materia Prima | \$ 2.580,53 | \$ 6.021,25 | \$ 8.601,78 | \$ 17.203,56 |
| Mano de obra | \$ 436,25 | \$ 1.017,91 | \$ 1.454,16 | \$ 2.908,31 |
| Costo Ind. de Fabricación | \$ 54,05 | \$ 126,12 | \$ 180,17 | \$ 360,34 |
| Costo de Producción | | | | \$ 20.472,21 |
| Total Proyeccion Costo de Produccion 2016 | | | | \$ 204.722,07 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Procedimiento Cuadro N°16:

Este llenado es de los más sencillos ya que solamente se suman todos los totales mensuales de cada elemento del costo y se plasman en la tabla respectiva; es importante mencionar que estos montos deben coincidir con los totales generales de los presupuestos pertinentes (Ver los cuadros N° 6,12 y 14).

Cuadro N° 16.

| Resumen Elementos del Costo | |
|------------------------------------|----------------------|
| Materia Prima | \$ 172.035,60 |
| Mano de Obra Directa | \$ 29.083,11 |
| Costo Ind. de Fabricación | \$ 3.603,36 |
| Total | \$ 204.722,07 |

Fuente: Equipo de Investigación.

5.1.5.10. Presupuesto de Costo de Producción Mensual por Línea de Producto.

Muestra el resumen del cuadro N° 15, de forma tal que refleje el costo de producción total de cada línea de producto para los doce meses del año.

Procedimiento Cuadro N°17:

Se procede al prorrateo mensual utilizando los mismos porcentajes para las líneas de productos que se usaron en la distribución de las ventas proyectadas (Ver Cuadro N° 3), la única operación a efectuar en este caso es multiplicar el total de Costo de Producción por el porcentaje de cada celda respectiva según mes y línea de producto, obteniendo así el presupuesto en mención.

Cuadro N° 17.

| VARIEDADES KEVIN | | | | |
|---|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN MENSUAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América | | | | |
| Mes | Camiseta Polo | Camiseta Tradicional | Uniformes Deportivos | Total |
| Enero | \$ 3.377,91 | \$ 7.881,80 | \$ 11.259,71 | \$ 22.519,43 |
| Febrero | \$ 3.070,83 | \$ 7.165,27 | \$ 10.236,10 | \$ 20.472,21 |
| Marzo | \$ 2.456,66 | \$ 5.732,22 | \$ 8.188,88 | \$ 16.377,77 |
| Abril | \$ 2.456,66 | \$ 5.732,22 | \$ 8.188,88 | \$ 16.377,77 |
| Mayo | \$ 1.842,50 | \$ 4.299,16 | \$ 6.141,66 | \$ 12.283,32 |
| Junio | \$ 2.149,58 | \$ 5.015,69 | \$ 7.165,27 | \$ 14.330,54 |
| Julio | \$ 2.149,58 | \$ 5.015,69 | \$ 7.165,27 | \$ 14.330,54 |
| Agosto | \$ 2.149,58 | \$ 5.015,69 | \$ 7.165,27 | \$ 14.330,54 |
| Septiembre | \$ 2.149,58 | \$ 5.015,69 | \$ 7.165,27 | \$ 14.330,54 |
| Octubre | \$ 2.763,75 | \$ 6.448,75 | \$ 9.212,49 | \$ 18.424,99 |
| Noviembre | \$ 3.070,83 | \$ 7.165,27 | \$ 10.236,10 | \$ 20.472,21 |
| Diciembre | \$ 3.070,83 | \$ 7.165,27 | \$ 10.236,10 | \$ 20.472,21 |
| Total Anual | \$ 30.708,31 | \$ 71.652,72 | \$ 102.361,03 | \$ 204.722,07 |

Fuente: Equipo de Investigación.

5.1.5.11. Presupuesto de Cuentas por Cobrar.

Está compuesto por la programación de la recuperación de saldos, por ventas al crédito otorgadas a los clientes.

Debido a que en los estados financieros históricos no se refleja esta cuenta, el equipo de investigación propuso su utilización mediante la siguiente política.

Cuadro N° 18.

| Políticas de Cuentas por Cobrar | |
|--|-------------|
| Al Contado | 90% |
| Al Crédito (30 Días) | 10% |
| Total | 100% |

Fuente: Equipo de Investigación.

Cabe destacar que con esto se pretende aumentar los volúmenes de ventas, así como también atraer a nuevos compradores.

Procedimiento Cuadro N°19:

En la primera columna se colocan las ventas mensuales con IVA calculadas en el cuadro N° 5, en la siguiente, aparte del mes correspondiente se ubican los conceptos al contado, al crédito y cobranza, seguidamente en las dos columnas siguientes se ubica el tipo de venta según la política establecida en el cuadro N° 18 y la cobranza la cual estará compuesta por el importe de la venta al crédito del mes anterior que se deberá cobrar, razón por la cual dicho espacio queda vacío para el mes de enero, al final en la venta total se debe sumar la cantidad de venta al contado con la de venta al crédito de cada mes, lo cual servirá para comprobar los totales de venta mensuales.

Cuadro N° 19.

| VARIETADES KEVIN | | | | | |
|---|-------------------|--------------|-------------|-------------|----------------|
| PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR | | | | | |
| DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 | | | | | |
| Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América | | | | | |
| Ventas Mensuales | Meses | Al Contado | 30 Días | Cobranza | Ventas Totales |
| | | 90% | 10% | | |
| \$ 29.318,26 | Enero | | | | \$ 29.318,26 |
| | Al Contado | \$ 26.386,43 | | | |
| | A 30 Días | | \$ - | | |
| | Cobranza | | | \$ - | |
| \$ 26.652,96 | Febrero | | | | \$ 26.652,96 |
| | Al Contado | \$ 23.987,67 | | | |
| | A 30 Días | | \$ 2.931,83 | | |
| | Cobranza | | | \$ 2.931,83 | |
| \$ 21.322,37 | Marzo | | | | \$ 21.322,37 |
| | Al Contado | \$ 19.190,14 | | | |
| | A 30 Días | | \$ 2.665,30 | | |
| | Cobranza | | | \$ 2.665,30 | |
| \$ 21.322,37 | Abril | | | | \$ 21.322,37 |
| | Al Contado | \$ 19.190,14 | | | |
| | A 30 Días | | \$ 2.132,24 | | |
| | Cobranza | | | \$ 2.132,24 | |
| \$ 15.991,78 | Mayo | | | | \$ 15.991,78 |
| | Al Contado | \$ 14.392,60 | | | |
| | A 30 Días | | \$ 2.132,24 | | |
| | Cobranza | | | \$ 2.132,24 | |
| \$ 18.657,07 | Junio | | | | \$ 18.657,07 |
| | Al Contado | \$ 16.791,37 | | | |
| | A 30 Días | | \$ 1.599,18 | | |
| | Cobranza | | | \$ 1.599,18 | |
| \$ 18.657,07 | Julio | | | | \$ 18.657,07 |
| | Al Contado | \$ 16.791,37 | | | |
| | A 30 Días | | \$ 1.865,71 | | |
| | Cobranza | | | \$ 1.865,71 | |
| \$ 18.657,07 | Agosto | | | | \$ 18.657,07 |
| | Al Contado | \$ 16.791,37 | | | |
| | A 30 Días | | \$ 1.865,71 | | |
| | Cobranza | | | \$ 1.865,71 | |
| \$ 18.657,07 | Septiembre | | | | \$ 18.657,07 |
| | Al Contado | \$ 16.791,37 | | | |
| | A 30 Días | | \$ 1.865,71 | | |
| | Cobranza | | | \$ 1.865,71 | |
| \$ 23.987,66 | Octubre | | | | \$ 23.987,66 |
| | Al Contado | \$ 21.588,90 | | | |
| | A 30 Días | | \$ 1.865,71 | | |
| | Cobranza | | | \$ 1.865,71 | |
| \$ 26.652,96 | Noviembre | | | | \$ 26.652,96 |
| | Al Contado | \$ 23.987,67 | | | |
| | A 30 Días | | \$ 2.398,77 | | |
| | Cobranza | | | \$ 2.398,77 | |
| \$ 26.652,96 | Diciembre | | | | \$ 26.652,96 |
| | Al Contado | \$ 23.987,67 | | | |
| | A 30 Días | | \$ 2.665,30 | | |
| | Cobranza | | | \$ 2.665,30 | |
| \$ 266.529,63 | | | | | \$ 266.529,63 |

Fuente: Equipo de Investigación.

El saldo correspondiente al crédito de 30 días del mes de diciembre, quedará pendiente de cobro, por lo cual debe trasladarse al Balance General Proforma (Ver Cuadro N° 31).

| Saldo de Cuentas por Cobrar al 31 de Diciembre de 2016 | | |
|--|-------|-------------|
| Diciembre | Enero | \$ 2.665,30 |

5.1.5.12. Presupuesto de Cuentas por Pagar.

En este se determina la programación de pagos a efectuar por compras realizadas al crédito. Al igual que el anterior, este presupuesto ha sido elaborado con el propósito de contar con el financiamiento de los proveedores por medio del crédito mercantil.

La política a la cual se regirá será la siguiente:

Cuadro N° 20.

| Política de Pago a Proveedores | |
|--------------------------------|-------------|
| Al Contado | 85% |
| Al Crédito (30 Días) | 15% |
| Total | 100% |

Fuente: Equipo de Investigación.

Procedimiento Cuadro N°21:

En la primera columna se colocan las compras mensuales con IVA calculadas en el cuadro N° 7, luego aparte del mes correspondiente, se ubican los conceptos al contado, al crédito y compra al crédito (mes anterior), seguidamente en las dos columnas siguientes se ubica el tipo de compra según la política establecida en el cuadro N° 20 y el abono a proveedores el cual estará compuesto por el importe de la compra al crédito del mes anterior que se deberá pagar, razón por la cual dicho espacio queda vacío para el mes de enero, al final en la compra total se

debe sumar la cantidad de contado con la de crédito de cada mes, lo cual servirá para comprobar los totales de compra mensuales.

Cuadro N° 21.

| VARIEDADES KEVIN | | | | | |
|---|--------------------|-------------------|----------------|----------------------------------|------------------------|
| PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR | | | | | |
| DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 | | | | | |
| Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América | | | | | |
| Compras | Meses | Al Contado | 30 Días | Total Abono a Proveedores | Compras Totales |
| | | 85% | 15% | | |
| \$ 21.384,03 | Enero | | | | \$ 21.384,03 |
| | Al Contado | \$ 18.176,42 | | | |
| | A 30 Días | | \$ - | | |
| | Compras al Credito | | | \$ - | |
| \$ 19.440,02 | Febrero | | | | \$ 19.440,02 |
| | Al Contado | \$ 16.524,02 | | | |
| | A 30 Días | | \$ 3.207,60 | | |
| | Compras al Credito | | | \$ 3.207,60 | |
| \$ 15.552,02 | Marzo | | | | \$ 15.552,02 |
| | Al Contado | \$ 13.219,22 | | | |
| | A 30 Días | | \$ 2.916,00 | | |
| | Compras al Credito | | | \$ 2.916,00 | |
| \$ 15.552,02 | Abril | | | | \$ 15.552,02 |
| | Al Contado | \$ 13.219,22 | | | |
| | A 30 Días | | \$ 2.332,80 | | |
| | Compras al Credito | | | \$ 2.332,80 | |
| \$ 11.664,02 | Mayo | | | | \$ 11.664,02 |
| | Al Contado | \$ 9.914,41 | | | |
| | A 30 Días | | \$ 2.332,80 | | |
| | Compras al Credito | | | \$ 2.332,80 | |
| \$ 13.608,01 | Junio | | | | \$ 13.608,01 |
| | Al Contado | \$ 11.566,81 | | | |
| | A 30 Días | | \$ 1.749,60 | | |
| | Compras al Credito | | | \$ 1.749,60 | |
| \$ 13.608,01 | Julio | | | | \$ 13.608,01 |
| | Al Contado | \$ 11.566,81 | | | |
| | A 30 Días | | \$ 2.041,20 | | |
| | Compras al Credito | | | \$ 2.041,20 | |
| \$ 13.608,01 | Agosto | | | | \$ 13.608,01 |
| | Al Contado | \$ 11.566,81 | | | |
| | A 30 Días | | \$ 2.041,20 | | |
| | Compras al Credito | | | \$ 2.041,20 | |
| \$ 13.608,01 | Septiembre | | | | \$ 13.608,01 |
| | Al Contado | \$ 11.566,81 | | | |
| | A 30 Días | | \$ 2.041,20 | | |
| | Compras al Credito | | | \$ 2.041,20 | |
| \$ 17.496,02 | Octubre | | | | \$ 17.496,02 |
| | Al Contado | \$ 14.871,62 | | | |
| | A 30 Días | | \$ 2.041,20 | | |
| | Compras al Credito | | | \$ 2.041,20 | |
| \$ 19.440,02 | Noviembre | | | | \$ 19.440,02 |
| | Al Contado | \$ 16.524,02 | | | |
| | A 30 Días | | \$ 2.624,40 | | |
| | Compras al Credito | | | \$ 2.624,40 | |
| \$ 19.440,02 | Diciembre | | | | \$ 19.440,02 |
| | Al Contado | \$ 16.524,02 | | | |
| | A 30 Días | | \$ 2.916,00 | | |
| | Compras al Credito | | | \$ 2.916,00 | |
| \$ 194.400,21 | | | | | \$ 194.400,21 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Por otra parte, es necesario aclarar que el saldo correspondiente a 30 días del mes de diciembre, que quedara pendiente de pago, debe trasladarse al Balance General Proforma (Ver Cuadro N° 31).

| Saldo de Cuentas por Pagar 31 de Diciembre de 2016 | | | |
|--|---------|----|----------|
| Diciembre | 30 Días | \$ | 2.916,00 |

5.1.5.13. Consolidado Mensual de Cobro a Clientes y Pago a Proveedores.

Como su nombre lo indica, aquí se muestra de manera resumida los desembolsos por pago de obligaciones a proveedores ya sea al crédito o al contado (Ver Cuadro N° 21), así como también los ingresos que se obtendrán por las ventas efectuadas con ambos tipos de pago (Ver Cuadro N° 19).

Procedimiento Cuadro N°22:

En la parte de ingresos se traslada la parte de ventas al contado mensuales, así como la respectiva cobranza del período anterior los cuales son tomados del cuadro N° 19, seguidamente se totalizan por cada mes para obtener los ingresos totales por cada tipo de venta establecido en la política (Ver Cuadro N° 18).

En relación a los egresos se hará el mismo tratamiento anterior, los datos a utilizar serán trasladados del cuadro N° 21 respectivos a los pagos a contado y crédito, luego se suman para determinar el monto mensual en que se incurrirá para el pago a proveedores.

Cuadro N° 22.

| VARIETADES KEVIN | | | | | | |
|---|----------------------|---------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| CÁLCULO DE COBROS A CLIENTES Y PAGOS A PROVEEDORES | | | | | | |
| DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 | | | | | | |
| Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América | | | | | | |
| Mes | Ingresos | | | Egresos | | |
| | Venta Contado | Cobranza | Totales | Pago de Contado a Proveedores | Pago al Credito a Proveedores | Total Pago a Proveedores |
| Enero | \$ 26.386,43 | \$ - | \$ 26.386,43 | \$ 18.176,42 | \$ - | \$ 18.176,42 |
| Febrero | \$ 23.987,67 | \$ 2.931,83 | \$ 26.919,50 | \$ 16.524,02 | \$ 3.207,60 | \$ 19.731,62 |
| Marzo | \$ 19.190,14 | \$ 2.665,30 | \$ 21.855,44 | \$ 13.219,22 | \$ 2.916,00 | \$ 16.135,22 |
| Abril | \$ 19.190,14 | \$ 2.132,24 | \$ 21.322,38 | \$ 13.219,22 | \$ 2.332,80 | \$ 15.552,02 |
| Mayo | \$ 14.392,60 | \$ 2.132,24 | \$ 16.524,84 | \$ 9.914,41 | \$ 2.332,80 | \$ 12.247,21 |
| Junio | \$ 16.791,37 | \$ 1.599,18 | \$ 18.390,55 | \$ 11.566,81 | \$ 1.749,60 | \$ 13.316,41 |
| Julio | \$ 16.791,37 | \$ 1.865,71 | \$ 18.657,08 | \$ 11.566,81 | \$ 2.041,20 | \$ 13.608,01 |
| Agosto | \$ 16.791,37 | \$ 1.865,71 | \$ 18.657,08 | \$ 11.566,81 | \$ 2.041,20 | \$ 13.608,01 |
| Septiembre | \$ 16.791,37 | \$ 1.865,71 | \$ 18.657,08 | \$ 11.566,81 | \$ 2.041,20 | \$ 13.608,01 |
| Octubre | \$ 21.588,90 | \$ 1.865,71 | \$ 23.454,61 | \$ 14.871,62 | \$ 2.041,20 | \$ 16.912,82 |
| Noviembre | \$ 23.987,67 | \$ 2.398,77 | \$ 26.386,44 | \$ 16.524,02 | \$ 2.624,40 | \$ 19.148,42 |
| Diciembre | \$ 23.987,67 | \$ 2.665,30 | \$ 26.652,97 | \$ 16.524,02 | \$ 2.916,00 | \$ 19.440,02 |
| Totales | \$ 239.876,70 | \$ 23.987,70 | \$ 263.864,40 | \$ 165.240,19 | \$ 26.244,00 | \$ 191.484,19 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Los totales mensuales de cobranza y pago a proveedores se trasladarán al Presupuesto de Efectivo (Ver Cuadro N° 27).

5.1.5.14. Presupuesto de Gastos Operativos.

Muestra los costos asociados a las actividades de ventas y administración, de forma monetaria para un período determinado.

Es importante mencionar que las cuentas que componen cada uno de estos presupuestos, no estaban claramente establecidos en los registros históricos de la empresa, por lo que, en acuerdo con el propietario y contador de la organización, se formularon bajo los siguientes supuestos:

5.1.5.14.1. Gastos de Administración.

Sueldos: Éste rubro según el contador de la empresa únicamente está formado por el pago que recibe el propietario del negocio, el cual según consenso es de \$450.00.

Aportes al ISSS y AFP: Incluyen solamente las retenciones por cotizaciones, del salario del propietario, ya que al contador no se le retiene porque únicamente brinda servicios profesionales.

Aguinaldo: Aquí se registra el valor que corresponde en concepto de aguinaldo, calculado sobre el sueldo base conforme lo establece el artículo 198 del Código de Trabajo: un año de trabajo o más y menos de tres, salario de 10 días; tres o más y menos de años días de servicio, 15 días de salario y los que tengan 10 años o más de servir a la empresa se les paga 18 días

Vacaciones: Al igual que el anterior, está regido por el mismo código en el artículo 177, se computa calculando el sueldo base de quince días, más un recargo del 30%.

Honorarios Profesionales: Está formado nada más por el pago que se otorga al contador, desembolso que según ley corresponde a \$251.70

Combustibles: Éste dato fue aportado por el propietario de la organización, quien manifestó que en el área administrativa este gasto es bastante reducido y que aproximadamente en el año se gastarían \$200.00

Tubos y Llantas: Al igual que el anterior para esta cuenta, se manifestó que en todo el año solo se invertirían alrededor de \$150.00

Lubricantes: Según registros históricos, para este apartado solo se destinarán \$25.00 anuales.

Pago de Teléfono: Conformado según información proporcionada por línea fija y un par de móviles en red para las salas de venta, pero que se contabilizarán como gasto de administración mensualmente cancelando \$35.00

Por otra parte, es importante evidenciar los cálculos de los respectivos descuentos de ISSS y AFP tanto del trabajador como del patrono, así como también del cómputo del respectivo aguinaldo y vacaciones anuales, tal como se muestra a continuación:

Procedimiento Cuadro N°23:

Primero se ubica el número de trabajadores administrativos, después se coloca el sueldo que devenga, el cual es multiplicado por el 3% y 7.5%, porcentajes establecidos legalmente para calcular el aporte del ISSS del trabajador y el patrono, posteriormente esta misma cantidad se multiplica por 6.25% y 6.75% correspondiente al aporte AFP del trabajador y patrono respectivamente, para en la siguiente columna mostrar el total de aportaciones del trabajador, las que luego se restan al sueldo base para obtener el efectivo mensual, las contribuciones patronales de ISSS y AFP no afectan al salario del trabajador, después se coloca el número de años laborados para así calcular el aguinaldo, dividiendo la cantidad mensual entre treinta días obteniendo lo que gana diariamente el empleado, el cual se multiplica por 18 días de salario que le corresponde por el tiempo laborado, además de 15 días de vacación que son remunerados con prestación equivalente a dicho lapso más un recargo del 30% del mismo.

Cuadro N° 23. Desglose de Gastos de Administración Según Aportaciones.

| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | SUELDO | ISSS TRABAJADOR 3% | ISSS PATRONO 7.5% | AFP TRABAJADOR 6.25% | AFP PATRONO 6.75% | TOTAL APORTES ISSS Y AFP TRABAJADOR | TOTAL SALARIO MENSUAL | AÑOS LABORADOS | AGUINALDO | VACACIÓN |
|--------------------------|-----------|-----------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|-------------------------------------|-----------------------|----------------|-----------|-----------|
| Propietario | \$ 450,00 | \$ 13,50 | \$ 33,75 | \$ 28,13 | \$ 30,38 | \$ 41,63 | \$ 408,38 | 12 | \$ 270,00 | \$ 351,00 |
| TOTAL | \$ 450,00 | \$ 13,50 | \$ 33,75 | \$ 28,13 | \$ 30,38 | \$ 41,63 | \$ 408,38 | | \$ 270,00 | \$ 351,00 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Las cantidades mensuales son trasladadas al presupuesto de gastos de administración (Ver Cuadro N° 24).

Procedimiento Cuadro N°24:

En la primera columna se ubican los salarios, aportaciones mensuales, aguinaldo y vacación calculados en el cuadro N° 23, los cuales son trasladados para cada mes correspondiente según sea el caso y sumados para obtener el total anual en la última columna, al igual que honorarios profesionales y pago de teléfono. Los gastos de administración incluyendo combustible, tubos y llantas y lubricantes por ser gastos variables, se prorratean con base a las proporciones de ventas calculadas en el cuadro N°3 para determinar la cantidad mensual y luego se suman para obtener la cantidad en que se incurre anualmente.

Cuadro N° 24.

| VARIEDADES KEVIN | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-------------|-------------|
| PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN PROYECTADOS | | | | | | | | | | | | | |
| DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 | | | | | | | | | | | | | |
| Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América | | | | | | | | | | | | | |
| CONCEPTO | ENERO | FEBERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | AÑO 2016 |
| Sueldos | \$ 408,38 | \$ 408,38 | \$ 408,38 | \$ 408,38 | \$ 408,38 | \$ 408,38 | \$ 408,38 | \$ 408,38 | \$ 408,38 | \$ 408,38 | \$ 408,38 | \$ 408,38 | \$ 4.131,00 |
| Aportación al ISSS Patrono | \$ 33,75 | \$ 33,75 | \$ 33,75 | \$ 33,75 | \$ 33,75 | \$ 33,75 | \$ 33,75 | \$ 33,75 | \$ 33,75 | \$ 33,75 | \$ 33,75 | \$ 33,75 | \$ 405,00 |
| Aportación al AFP Patrono | \$ 30,38 | \$ 30,38 | \$ 30,38 | \$ 30,38 | \$ 30,38 | \$ 30,38 | \$ 30,38 | \$ 30,38 | \$ 30,38 | \$ 30,38 | \$ 30,38 | \$ 30,38 | \$ 364,50 |
| Aguinaldo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 270,00 |
| Vacaciones | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 351,00 |
| Honorarios Profesionales | \$ 251,70 | \$ 251,70 | \$ 251,70 | \$ 251,70 | \$ 251,70 | \$ 251,70 | \$ 251,70 | \$ 251,70 | \$ 251,70 | \$ 251,70 | \$ 251,70 | \$ 251,70 | \$ 3.020,40 |
| Combustibles | \$ 22,00 | \$ 20,00 | \$ 16,00 | \$ 16,00 | \$ 12,00 | \$ 14,00 | \$ 14,00 | \$ 14,00 | \$ 14,00 | \$ 18,00 | \$ 20,00 | \$ 20,00 | \$ 200,00 |
| Tubos y llantas | \$ 16,50 | \$ 15,00 | \$ 12,00 | \$ 12,00 | \$ 9,00 | \$ 10,50 | \$ 10,50 | \$ 10,50 | \$ 10,50 | \$ 13,50 | \$ 15,00 | \$ 15,00 | \$ 150,00 |
| Lubricantes | \$ 2,75 | \$ 2,50 | \$ 2,00 | \$ 2,00 | \$ 1,50 | \$ 1,75 | \$ 1,75 | \$ 1,75 | \$ 1,75 | \$ 2,25 | \$ 2,50 | \$ 2,50 | \$ 25,00 |
| Pago de Teléfono | \$ 25,00 | \$ 25,00 | \$ 25,00 | \$ 25,00 | \$ 25,00 | \$ 25,00 | \$ 25,00 | \$ 25,00 | \$ 25,00 | \$ 25,00 | \$ 25,00 | \$ 25,00 | \$ 420,00 |
| TOTAL | \$ 790,45 | \$ 786,70 | \$ 779,20 | \$ 779,20 | \$ 771,70 | \$ 775,45 | \$ 775,45 | \$ 775,45 | \$ 775,45 | \$ 782,95 | \$ 786,70 | \$ 1.407,70 | \$ 9.836,40 |

Fuente: Equipo de Investigación en conjunto con el Propietario y Contador de VARIEDADES KEVIN.

El total de Gastos de Administración se trasladará al Estado de Resultados Proforma (Ver Cuadro N° 29), y los totales mensuales al Presupuesto de Efectivo (Ver Cuadro N° 27).

5.1.5.14.2. Gastos de Venta.

Sueldos: Comprenderá todos los desembolsos incurridos para el pago de las personas que trabajan en las dos salas de venta, las cuales son dos personas por cada una, a quienes se les pagará según ley \$251.70 mensual a cada una.

Aportes al ISSS y AFP: Incluyen las retenciones por cotizaciones, de los sueldos de las cuatro personas mencionadas anteriormente.

Aguinaldo: Aquí se registra el valor que corresponde en concepto de aguinaldo, calculado sobre el sueldo base conforme lo establece el artículo 198 del Código de Trabajo, mencionado en anteriormente en los gastos de venta.

Vacaciones: Al igual que el anterior, está regido por el mismo código en el artículo 177, se computa calculando el sueldo base de quince días, más un recargo del 30%.

Combustibles: Similar a los gastos de administración, aquí se recurrió a datos brindados por el propietario de la empresa, quien manifestó que en el año se gasta alrededor de \$600.00, por los traslados de los productos a las salas de venta y las entregas de pedidos en gran cantidad.

Alquileres: Se destinan \$150 para el pago de alquiler de los dos locales que son usados como salas de venta.

Papelería: Este se incrementó 5% en relación al año anterior, ya que, según el propietario y contador, este no sufre cambios significativos.

Energía Eléctrica: Está conformado por el pago de los recibos de este servicio en las salas de venta, lo cual asciende a \$12.00 por cada sala.

Por otra parte, es importante evidenciar los cálculos de los respectivos descuentos de ISSS y AFP tanto del trabajador como del patrono, así como también del cómputo del respectivo aguinaldo y vacaciones anuales, tal como se muestra a continuación:

Procedimiento Cuadro N°25:

Primero se ubican los trabajadores de ventas, después se coloca el sueldo que devengan, el cual es multiplicado por el 3% y 7.5%, porcentajes establecidos legalmente para calcular el aporte del ISSS del trabajador y el patrón respectivamente, esta misma cantidad posteriormente se multiplica por 6.25% y 6.75% correspondiente al aporte de AFP del empleado y al patrono, para en la siguiente columna mostrar el total de estas aportaciones del trabajador las cuales se restan al sueldo base para obtener el pago mensual, después se coloca el número de años laborados para calcular el aguinaldo, dividiendo la cantidad del mes entre treinta días obteniendo lo que gana diariamente el empleado y esto se multiplica por los días que le corresponde por el tiempo laborado, luego la vacación de 15 días que son remunerados con prestación equivalente a dicho lapso más un recargo del 30% del mismo.

Cuadro N° 25. Desglose de Gastos de Venta Según Aportaciones.

| GASTOS DE VENTA | SALARIO | ISSS TRABAJADOR 3% | ISSS PATRONO 7.5% | AFP TRABAJADOR 6.25% | AFP PATRONAL 6.75% | TOTAL APORTES ISSS Y AFP TRABAJADOR | TOTAL SALARIO MENSUAL | AÑOS LABORADOS | AGUINALDO | VACACIÓN |
|-----------------|-------------|--------------------|-------------------|----------------------|--------------------|-------------------------------------|-----------------------|----------------|-----------|-----------|
| Vendedor 1 | \$ 251,70 | \$ 7,55 | \$ 18,88 | \$ 15,73 | \$ 16,99 | \$ 23,28 | \$ 228,42 | 9 | \$ 125,85 | \$ 163,61 |
| Vendedor 2 | \$ 251,70 | \$ 7,55 | \$ 18,88 | \$ 15,73 | \$ 16,99 | \$ 23,28 | \$ 228,42 | 7 | \$ 125,85 | \$ 163,61 |
| Vendedor 3 | \$ 251,70 | \$ 7,55 | \$ 18,88 | \$ 15,73 | \$ 16,99 | \$ 23,28 | \$ 228,42 | 9 | \$ 125,85 | \$ 163,61 |
| Vendedor 4 | \$ 251,70 | \$ 7,55 | \$ 18,88 | \$ 15,73 | \$ 16,99 | \$ 23,28 | \$ 228,42 | 7 | \$ 125,85 | \$ 163,61 |
| TOTAL | \$ 1.006,80 | \$ 30,20 | \$ 75,51 | \$ 62,93 | \$ 67,96 | \$ 93,13 | \$ 913,67 | | \$ 503,40 | \$ 654,42 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Estas cantidades mensuales se trasladan al Cuadro N° 26.

Procedimiento Cuadro N°26:

Inicialmente se ubican los sueldos, aportaciones mensuales, aguinaldo y vacación calculados en el cuadro N° 25, los cuales son trasladados para cada mes correspondiente según sea el caso y se suman para sacar el total anual en la última columna, al igual que alquileres, papelería y pago de energía eléctrica. El gasto por combustible por ser variables, se prorratea con base a las proporciones de ventas calculadas en el cuadro N°3 para determinar la cantidad mensual y luego se suman para obtener la cantidad en que se incurre anualmente.

Cuadro N°26.

| VARIETADES KEVIN PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA PROYECTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| CONCEPTO | ENERO | FEBERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | AÑO 2016 |
| Salarios | \$ 913,67 | \$ 913,67 | \$ 913,67 | \$ 913,67 | \$ 913,67 | \$ 913,67 | \$ 913,67 | \$ 913,67 | \$ 913,67 | \$ 913,67 | \$ 913,67 | \$ 913,67 | \$ 10.964,05 |
| Aportación ISSS Patrono | \$ 75,51 | \$ 75,51 | \$ 75,51 | \$ 75,51 | \$ 75,51 | \$ 75,51 | \$ 75,51 | \$ 75,51 | \$ 75,51 | \$ 75,51 | \$ 75,51 | \$ 75,51 | \$ 906,12 |
| Aportación AFP Patrono | \$ 67,96 | \$ 67,96 | \$ 67,96 | \$ 67,96 | \$ 67,96 | \$ 67,96 | \$ 67,96 | \$ 67,96 | \$ 67,96 | \$ 67,96 | \$ 67,96 | \$ 67,96 | \$ 815,51 |
| Aguinaldo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 503,40 | \$ 503,40 |
| Vacaciones | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 654,42 | \$ 654,42 |
| Combustibles | \$ 66,00 | \$ 60,00 | \$ 48,00 | \$ 48,00 | \$ 36,00 | \$ 42,00 | \$ 42,00 | \$ 42,00 | \$ 42,00 | \$ 54,00 | \$ 60,00 | \$ 60,00 | \$ 600,00 |
| Alquileres | \$ 150,00 | \$ 150,00 | \$ 150,00 | \$ 150,00 | \$ 150,00 | \$ 150,00 | \$ 150,00 | \$ 150,00 | \$ 150,00 | \$ 150,00 | \$ 150,00 | \$ 150,00 | \$ 1.800,00 |
| Papelería | \$ 79,71 | \$ 79,71 | \$ 79,71 | \$ 79,71 | \$ 79,71 | \$ 79,71 | \$ 79,71 | \$ 79,71 | \$ 79,71 | \$ 79,71 | \$ 79,71 | \$ 79,71 | \$ 956,47 |
| Energía Eléctrica | \$ 24,00 | \$ 24,00 | \$ 24,00 | \$ 24,00 | \$ 24,00 | \$ 24,00 | \$ 24,00 | \$ 24,00 | \$ 24,00 | \$ 24,00 | \$ 24,00 | \$ 24,00 | \$ 288,00 |
| TOTAL | \$1.293,52 | \$1.287,52 | \$1.275,52 | \$1.275,52 | \$1.263,52 | \$1.269,52 | \$1.269,52 | \$1.269,52 | \$1.269,52 | \$1.281,52 | \$1.287,52 | \$2.445,34 | \$ 16.488,01 |

Fuente: Equipo de Investigación en conjunto con el Propietario y Contador de VARIETADES KEVIN.

El total de Gastos de Venta se trasladará al Estado de Resultados Proforma (Ver Cuadro N° 29), y los totales mensuales al Presupuesto de Efectivo (Ver Cuadro N° 27).

5.1.5.15. Presupuesto de Flujo de Caja Mensual.

Este ofrece a los encargados de la empresa, una amplia perspectiva sobre la ocurrencia de entradas y salidas de efectivo en un período determinado, permitiéndoles tomar las decisiones adecuadas sobre su utilización y manejo.

Es importante mencionar que este presupuesto muestra únicamente aquellas partidas que generarán ingresos o egresos como consecuencia de las actividades operativas de la organización.

Procedimiento Cuadro N°27:

En las entradas de efectivo está el saldo inicial de caja el cual para el mes de enero es trasladado del balance general histórico y para los demás meses se toma el flujo de caja neto, es decir la diferencia entre ingresos y egresos, las ventas al contado y la cobranza se toman del cálculo de cobros a clientes y pagos a proveedores (Ver Cuadro N° 22), los pagos anticipados provienen de datos históricos para el primer mes y no hay para los demás, al sumar cada cantidad por mes dará como resultado el total de ingresos que percibe Variedades Kevin.

En los egresos en la primera fila el IVA por pagar para el mes de enero corresponde al balance general del año anterior, de febrero a diciembre los valores son tomados del presupuesto de IVA (Ver Cuadro N° 8) en donde el valor de diciembre no se liquida sino que pasa al estado de resultados proyectado, el mismo tratamiento tiene el pago a cuenta solamente que los valores del segundo mes en adelante son trasladados del presupuesto de pago a cuenta (Ver Cuadro N° 9), también el impuesto sobre la renta es un valor histórico para el único mes que lo posee. Para conocer la procedencia de las cifras mensuales de mano de obra directa (Ver Cuadro N° 12), CIF (Ver Cuadro N° 14), gastos de administración y ventas (Ver Cuadros N° 24 y 26) y finalmente los valores de las filas de pago a proveedores y compras al contado se encuentran en el cuadro

Nº 22, al sumar estas cuentas da como resultado el total de egresos que la empresa debe asumir para el período, obteniendo así el flujo de caja neto.

Cuadro N° 27.

| VARIETADES KEVIN | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| PRESUPUESTO DE EFECTIVO | | | | | | | | | | | | |
| DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 | | | | | | | | | | | | |
| Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América | | | | | | | | | | | | |
| DETALLE | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| SALDO INICIAL CAJA | \$ 15.200,90 | \$ 19.184,42 | \$ 19.662,61 | \$ 19.470,62 | \$ 19.577,29 | \$ 18.864,45 | \$ 18.860,03 | \$ 18.706,28 | \$ 18.552,52 | \$ 18.398,76 | \$ 19.064,49 | \$ 19.841,34 |
| VENTA AL CONTADO | \$ 26.386,43 | \$ 23.987,67 | \$ 19.190,14 | \$ 19.190,14 | \$ 14.392,60 | \$ 16.791,37 | \$ 16.791,37 | \$ 16.791,37 | \$ 16.791,37 | \$ 21.588,90 | \$ 23.987,67 | \$ 23.987,67 |
| COBRANZA | \$ - | \$ 2.931,83 | \$ 2.665,30 | \$ 2.132,24 | \$ 2.132,24 | \$ 1.599,18 | \$ 1.865,71 | \$ 1.865,71 | \$ 1.865,71 | \$ 1.865,71 | \$ 2.398,77 | \$ 2.665,30 |
| PAGOS ANTICIPADOS | \$ 3.066,62 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL DE INGRESOS | \$ 44.653,95 | \$ 46.103,92 | \$ 41.518,05 | \$ 40.793,00 | \$ 36.102,13 | \$ 37.255,00 | \$ 37.517,11 | \$ 37.363,36 | \$ 37.209,60 | \$ 41.853,37 | \$ 45.450,93 | \$ 46.494,31 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| IVA-DÉBITO FISCAL | \$ 391,57 | \$ 912,79 | \$ 829,81 | \$ 663,85 | \$ 663,85 | \$ 497,88 | \$ 580,87 | \$ 580,87 | \$ 580,87 | \$ 580,87 | \$ 746,82 | \$ 829,81 |
| IMPUESTO SOBRE LA RENTA | \$ 795,99 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| PAGO A CUENTA | \$ 426,07 | \$ 454,04 | \$ 412,77 | \$ 330,21 | \$ 330,21 | \$ 247,66 | \$ 288,94 | \$ 288,94 | \$ 288,94 | \$ 288,94 | \$ 371,49 | \$ 412,77 |
| MOD | \$ 3.199,14 | \$ 2.908,31 | \$ 2.326,65 | \$ 2.326,65 | \$ 1.744,99 | \$ 2.035,82 | \$ 2.035,82 | \$ 2.035,82 | \$ 2.035,82 | \$ 2.617,48 | \$ 2.908,31 | \$ 2.908,31 |
| CIF | \$ 396,37 | \$ 360,34 | \$ 288,27 | \$ 288,27 | \$ 216,20 | \$ 252,23 | \$ 252,23 | \$ 252,23 | \$ 252,23 | \$ 324,30 | \$ 360,34 | \$ 360,34 |
| GASTOS DE VENTAS | \$ 1.293,52 | \$ 1.287,52 | \$ 1.275,52 | \$ 1.275,52 | \$ 1.263,52 | \$ 1.269,52 | \$ 1.269,52 | \$ 1.269,52 | \$ 1.269,52 | \$ 1.281,52 | \$ 1.287,52 | \$ 2.445,34 |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | \$ 790,45 | \$ 786,70 | \$ 779,20 | \$ 779,20 | \$ 771,70 | \$ 775,45 | \$ 775,45 | \$ 775,45 | \$ 775,45 | \$ 782,95 | \$ 786,70 | \$ 1.407,70 |
| COMPRAS DE CONTADO | \$ 18.176,42 | \$ 16.524,02 | \$ 13.219,22 | \$ 13.219,22 | \$ 9.914,41 | \$ 11.566,81 | \$ 11.566,81 | \$ 11.566,81 | \$ 11.566,81 | \$ 14.871,62 | \$ 16.524,02 | \$ 16.524,02 |
| PAGO A PROVEEDORES | \$ - | \$ 3.207,60 | \$ 2.916,00 | \$ 2.332,80 | \$ 2.332,80 | \$ 1.749,60 | \$ 2.041,20 | \$ 2.041,20 | \$ 2.041,20 | \$ 2.041,20 | \$ 2.624,40 | \$ 2.916,00 |
| TOTAL DE EGRESOS | \$ 25.469,53 | \$ 26.441,31 | \$ 22.047,43 | \$ 21.215,71 | \$ 17.237,67 | \$ 18.394,97 | \$ 18.810,84 | \$ 18.810,84 | \$ 18.810,84 | \$ 22.788,88 | \$ 25.609,59 | \$ 27.804,28 |
| FLUJO NETO DE CAJA | \$ 19.184,42 | \$ 19.662,61 | \$ 19.470,62 | \$ 19.577,29 | \$ 18.864,45 | \$ 18.860,03 | \$ 18.706,28 | \$ 18.552,52 | \$ 18.398,76 | \$ 19.064,49 | \$ 19.841,34 | \$ 18.690,03 |

Fuente: Equipo de Investigación.

El saldo final del Flujo de Caja Neto del mes de diciembre se trasladará al Balance General Proforma (Ver Cuadro N° 31).

5.1.5.16. Estado de Costo de Venta Proyectado.

Procedimiento Cuadro N°28:

La siguiente tabla se compone del inventario inicial procedente de datos históricos manteniéndose igual en ambos períodos, sumándole a este las compras proyectadas (Ver Cuadro N° 6) y restándole las existencias finales, esta operación no produce movimiento en el monto de mercadería debido a que tanto el inventario inicial como final son iguales por políticas internas propuestas. Al tener el cálculo de la materia prima a consumir, se le suman los costos en mano de obra directa (Ver Cuadro N° 11) y CIF (Ver Cuadro N° 12) obteniendo así el costo de producción total, el cual al sumarle el inventario inicial de productos terminados y en proceso, y luego restárselos se obtiene el costo de ventas proyectado el cual es traslado al Estado de Resultados Proforma (Ver Cuadro N° 29).

Cuadro N° 28.

| VARIETADES KEVIN | | |
|---|--|----------------------------|
| ESTADO DE COSTO DE VENTAS PROYECTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América | | |
| Consumo de Materias Primas | | |
| Materias Primas | | |
| | Inventario Inicial de Materias Primas | \$34.528,70 |
| (+) | Compras | \$172.035,60 |
| (-) | Inventario Final de Materias Primas | <u>\$34.528,70</u> |
| (=) | Materias Primas Consumidas | \$172.035,60 |
| | Mano de Obra Directa | \$29.083,11 |
| | Costos Indirectos de Fabricación | \$3.603,36 |
| | Costo de Producción | <u>\$204.722,07</u> |
| (+) | Inventario Inicial de Productos en Proceso | \$930,45 |
| (-) | Inventario Final de Productos en Proceso | \$930,45 |
| (+) | Inventario Inicial de Productos Terminados | \$1.560,96 |
| (-) | Inventario Final de Productos Terminados | \$1.560,96 |
| (=) | Costo de Ventas | <u>\$204.722,07</u> |

Fuente: Equipo de Investigación.

5.1.5.17. Estado de Resultado Proyectado.

Completados los presupuestos anteriormente descritos, es posible formular el estado de resultados proforma luego de calcular algunas cifras adicionales. Esto permitirá establecer si los planes son o no satisfactorios desde el punto de vista de las utilidades ya que este describe en forma resumida las transacciones que reflejarán los resultados para los propietarios de la empresa.

Procedimiento Cuadro N°29:

El estado de la situación económica que la empresa presenta contiene las ventas proyectadas trasladadas del cálculo de ventas por línea de producto realizado través del método combinación de factores (Ver Cuadro N° 4), restándole a estas el total de costo de ventas obtenido anteriormente resultando la utilidad bruta, al restar los gastos operativos tanto de ventas (Ver Cuadro N°26), como de administración (Ver Cuadro N°24) se obtienen las ganancias de operación, a las cuales se les resta tanto la reserva legal (7% sobre las mismas) y el impuesto sobre la renta contemplado en la ley (25%), resultando así las ganancias del ejercicio actual.

Cuadro N° 29.

| VARIEDADES KEVIN | | |
|---|---------------|----------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA | | |
| DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 | | |
| Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América | | |
| Ingresos | | \$ 235.866,92 |
| Ventas | \$ 235.866,92 | |
| (-) Costo de Ventas | | \$ 204.722,07 |
| (=) Utilidad Bruta | | \$ 31.144,85 |
| (-) Gastos Operativos | | \$ 26.474,41 |
| Gastos de Ventas | \$ 16.488,01 | |
| Gastos de Administración | \$ 9.986,40 | |
| (=) Utilidad de Operación | | \$ 4.670,44 |
| (-) Reserva Legal | | \$ 326,93 |
| (=) Utilidad Antes de Impuesto | | \$ 4.343,51 |
| (-) Impuesto Sobre la Renta | | \$ 1.085,88 |
| (=) Utilidad Neta | | \$ 3.257,64 |

Sr. Leonel Antonio Portillo López
Propietario

Lic. Mauricio Alfredo Cortez Argueta
Contador

Fuente: Equipo de Investigación.

Los montos de Reserva Legal, Impuesto Sobre la Renta y Utilidad de Operación, se trasladarán al Balance General Proforma (Ver Cuadro N° 31).

5.1.5.18. Balance General Proyectado.

Refleja las cantidades tentativas, preparado con el fin de mostrar una propuesta o una situación financiera futura probable, se utiliza para mostrar el efecto de las operaciones planeadas del negocio sobre las condiciones de la misma. Además, es útil como medio para reunir las cifras presupuestadas con el propósito de revisar su consistencia.

Cabe hacer mención que antes de elaborar este estado financiero, se procede al cálculo del nuevo Impuesto Sobre la Renta por Pagar, el cual queda de la siguiente manera:

Cuadro N° 30. Cálculo del Nuevo Impuesto Sobre la Renta.

| NUEVO IMPUESTO SOBRE LA RENTA POR PAGAR: | |
|---|----------------------|
| ISR SEGÚN ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO | \$ 1.085,88 |
| (-) MENOS: | |
| PAGO A CUENTA (TOTAL ANUAL PROYECTADO) | \$ 4.127,68 |
| IMPUESTO SOBRE RENTA POR PAGAR | \$ (3.041,80) |

Fuente: Equipo de Investigación.

Si el resultado es negativo, este se pasa con signo positivo al balance general proforma (Ver Cuadro N° 31), ya que constituye un remanente, como consecuencia de la provisión mensual que se ha hecho durante todo el año tributario, seguidamente se diseña el balance general proyectado.

Procedimiento Cuadro N°31:

Para elaborar este estado se traslada del presupuesto de efectivo (Ver Cuadro N° 27) el saldo de caja del último mes, se traen las cuentas por cobrar correspondientes al mes de diciembre, los inventarios finales del costo de ventas proyectado (Ver Cuadro N° 28) y el remanente de IVA del cálculo anterior (Ver Cuadro N° 30) obteniendo el activo corriente, el activo fijo forma parte de la

inversión histórica, es decir lo que ya está plasmado en el balance del año 2015. Las cuentas por pagar se traen del saldo pendiente de diciembre, los impuestos a pagar del IVA debito del último mes, del presupuesto del mismo (Ver Cuadro N° 9) y el pago a cuenta de diciembre del cuadro N° 8, la utilidad y reserva legal del Estado de Resultados Proforma (Ver Cuadro N° 29).

Cuadro N° 31.

| VARIEDADES KEVIN | |
|---|---------------------|
| BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 | |
| Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América | |
| ACTIVO | |
| CORRIENTE | \$ 61.417,24 |
| Efectivo y Equivalentes | \$ 18.690,03 |
| Caja | <u>\$ 18.690,03</u> |
| Cuentas por Cobrar | \$ 2.665,30 |
| Inventario | \$ 37.020,11 |
| Materia Prima | \$ 34.528,70 |
| Productos Terminados | \$ 1.560,96 |
| Productos en Proceso | <u>\$ 930,45</u> |
| Remanente IVA Crédito | <u>\$ 3.041,80</u> |
| NO CORRIENTE | \$ 4.200,00 |
| Propiedad, Planta y Equipo | <u>\$ 4.200,00</u> |
| Mobiliario del Negocio | \$ 550,00 |
| Equipo del Negocio | <u>\$ 3.650,00</u> |
| TOTAL DE ACTIVO | \$ 65.617,24 |
| PASIVO | |
| CORRIENTE | \$ 4.158,58 |
| Cuentas por Pagar | \$ 2.916,00 |
| Impuesto por Pagar | <u>\$ 1.242,58</u> |
| IVA Débito Fiscal | \$ 829,81 |
| Impuesto Sobre Renta por Pagar | \$ - |
| Pago a Cuenta Diciembre | <u>\$ 412,77</u> |
| PATRIMONIO NETO | \$ 61.458,65 |
| Capital Accionario | |
| Señor Leonel Portillo López | |
| Capital Contable Propio | \$ 18.171,25 |
| Resultados Acumulados | \$ 39.702,75 |
| Reserva Legal Proyectada | \$ 326,93 |
| Utilidades Proyectadas | <u>\$ 3.257,64</u> |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 65.617,24 |

Sr. Leonel Antonio Portillo López
Propietario

Lic. Mauricio Alfredo Cortez Argueta
Contador

Fuente: Equipo de Investigación.

5.1.6. Procedimientos.

Para lograr alcanzar los objetivos y metas propuestas, es necesario estandarizar una serie de pasos para el desarrollo de las funciones principales en el área financiera de las pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir del departamento de Usulután, por lo que a continuación se presenta una propuesta que servirá de guía en ese ámbito, la cual se acopla a las necesidades y capacidades de los negocios en estudio.

5.1.6.1. Procedimiento de Compras.

1. Verificar inventario físico de materia prima.
2. Determinar las necesidades reales de materiales.
3. Solicitar cotizaciones a los principales proveedores.
4. Evaluar cotizaciones y elegir proveedor.
5. Negociar los plazos de pago y la calidad de la compra (al crédito o al contado).
6. Emitir orden de compra.
7. Realizar orden de pago y cancelar.
8. Retirar mercadería.

5.1.6.2. Procedimiento de ventas.

1. Identificar y registrar a los clientes.
2. Verificar las existencias de productos a vender.
3. Ofrecer los productos disponibles al comprador
4. Determinar el tipo de venta (al contado o al crédito, en caso de la segunda opción esperar aprobación de solicitud correspondiente)
5. Proceder al cobro de la mercadería.
6. Despacho de productos o recepción de pedidos.
7. Convenir el período de entrega (en caso de ventas por pedidos).

8. Entrega de productos.

5.1.6.3. Procedimientos de Aprobación y Seguimiento de Créditos.

1. Registro y llenado de solicitud por parte del cliente.
2. El propietario o administrador del negocio analiza las solicitudes.
3. Consultar las referencias comerciales reportadas por el comprador.
4. Aprobar o rechazar la solicitud.
5. En caso de aprobación, determinar el monto máximo del crédito y el plazo de pago, con base a las políticas de la empresa, plasmándose en un título de garantía comercial el cual puede ser una letra de cambio, un pagaré o algún documento legal que permita cobrar judicialmente la cuenta.
6. Elaborar un expediente de todos los clientes que soliciten ventas a crédito.
7. Antes de vencer el plazo de pago, realizar llamada telefónica al deudor para recordar el mismo.

5.1.7. Fuentes de Financiamiento.

El financiamiento que utiliza una empresa para obtener dinero y que es indispensable para llevar a cabo las operaciones actuales de la misma o para invertir en proyectos nuevos que generen mejores resultados puede ser interno, que es el proveniente principalmente de las aportaciones de capital que realizan los accionistas o propietarios, y externo siendo todos los préstamos que brindan instituciones ajenas a la empresa.

Además se puede optar por préstamos a corto (Pasivo Corriente) o largo plazo (Pasivo No Corriente), tomando en cuenta que el primero se caracteriza por ser de mayor riesgo debido a que si la empresa no tiene capacidad de generar efectivo puede caer en insolvencia de pagos por el poco tiempo del que dispone, pero genera más rentabilidad pues la tasa de interés es más baja; y con el

segundo hay menos riesgo porque se tiene más tiempo para pagar y además ese dinero se puede estar invirtiendo en otras actividades, pero también el rendimiento disminuye pues el costo de capital crece a medida que el plazo es mayor.

A pesar que la pequeña empresa Variedades Kevin pocas veces opta por créditos, es importante que se conozcan los parámetros para seleccionar la mejor fuente de financiamiento en el momento que pretendan hacer uso de ésta, por lo que se mencionan algunos de los más importantes:

1. Tasa de interés.
2. Monto y plazo de la deuda
3. Riesgo
4. Rentabilidad
5. Origen de la deuda
6. La necesidad real de efectivo.

5.2. Control Financiero.

A continuación, se presenta la simbología a utilizar en el desarrollo del método de razones simples, específicamente en las fórmulas de los cálculos:

Cuadro N° 32.

| SIMBOLOGÍA | SIGNIFICADO |
|------------------|----------------------------------|
| AC | Activo Corriente |
| PC | Pasivo Corriente |
| ANC | Activo No Corriente |
| PNC | Pasivo No Corriente |
| PT | Pasivo Total |
| AT | Activo Total |
| UB | Utilidad Bruta |
| INV. | Inventario |
| INV. I. | Inventario Inicial |
| INV. F. | Inventario Final |
| EFFECT. Y EQUIVS | Efectivo y Equivalente |
| ROT. INV. | Rotación de Inventario |
| CXC | Cuentas por Cobrar |
| VTAS. | Ventas |
| RCXC | Rotación de Cuentas por Cobrar |
| PPI | Período Promedio de Inventario |
| PPP | Período Promedio de Pago |
| PPC | Período Promedio de Cobro |
| CCE | Ciclo de Conversión del Efectivo |
| UN | Utilidad Neta |
| PN | Patrimonio Neto |

Fuente: Equipo de Investigación.

5.2.1. Análisis de Método de Razones Simples.

5.2.1.1. Razones de Liquidez.

Cuadro N° 33.

| Capital de Trabajo Bruto | | |
|--------------------------|-------------|-------------|
| Año | Fórmula: AC | Total |
| 2015 | \$55,287.63 | \$55,287.63 |
| 2016 Proyección | \$61,417.24 | \$61,417.24 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Interpretación: En el año proyectado Variedades Kevin tendría \$ 61,417.24 en activos corrientes, mayor cantidad con relación al período anterior disminuyendo así el riesgo y obteniendo más recursos para desarrollar sus actividades y afrontar sus obligaciones de corto plazo.

Cuadro N° 34.

| Capital de Trabajo Neto | | |
|-------------------------|--------------------------|-------------|
| Año | Fórmula: AC-PC | Total |
| 2015 | \$55,287.63 - \$1,613.63 | \$53,674.00 |
| 2016 Proyección | \$61,417.24 - \$4,158.58 | \$57,258.66 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Interpretación: Este ratio representa la solvencia con que cuenta la empresa a corto plazo, es decir si los recursos son suficientes para afrontar el pago de deudas, para 2016 aumentaría el valor ya que la organización obtendría \$57,258.66 para seguir sus actividades luego de haber liquidado sus pasivos corrientes.

Cuadro N° 35.

| Razón de Solvencia Circulante | | |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------|
| Año | Fórmula: AC/PC | Total |
| 2015 | \$55,287.63 / \$1,613.63 | \$34.26 |
| 2016 Proyección | \$61,417.24 / \$4,158.58 | \$14.76 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Interpretación: Este índice mide la capacidad de la empresa para efectuar el pago de sus deudas a corto plazo. Para 2016 tuvo una reducción debido a las políticas implementadas, pero a pesar de ello aún dispone de suficientes recursos; lo que significa que por cada dólar de pasivo corriente que se cancele, la empresa dispone de \$13.76 para seguir sus actividades operativas.

Cuadro N° 36.

| Razón de Prueba Ácida | | |
|------------------------------|---------------------------------------|--------------|
| Año | Fórmula: AC-INV/PC | Total |
| 2015 | (\$55,287.63-\$37,020.11) /\$1,613.63 | \$11.32 |
| 2016 Proyección | (\$61,417.24-\$37,020.11) /\$4,158.58 | \$5.87 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Interpretación: Esta razón representa la cantidad de activo más líquido con que cuenta la empresa para poder afrontar las obligaciones a corto plazo, luego de haber restado el inventario de bodega. En el año 2016 este ratio tuvo una disminución significativa en relación al período anterior debido a las estrategias implementadas, es decir que sin vender las existencias se tienen \$5.87 para saldar cada unidad monetaria de pasivo corriente.

Cuadro N° 37.

| Índice de Liquidez Inmediata. | | |
|--------------------------------------|-------------------------------|--------------|
| Año | Fórmula: EFE y EQUI/PC | Total |
| 2015 | \$15,200.90/\$1,613.63 | \$9.42 |
| 2016 Proyección | \$18,690.03/\$4,158.58 | \$4.49 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Interpretación: Expresa el nivel de liquidez o dinero en efectivo que dispone la empresa para hacerle frente al pasivo corriente, en 2015 el valor es elevado, el cual podría invertirse o aprovecharse en otro proyecto, sin embargo, para el año 2016 contaría con \$4.49, aunque se refleja una disminución, no es desfavorable ya que por cada dólar adeudado se tendrían \$3.49 para poder cancelarlo.

5.2.1.2. Razones de Actividad.

Cuadro N° 38.

| Inventario Final. | | |
|--------------------------|----------------------------|--------------|
| Año | Fórmula: INV. FINAL | Total |
| 2015 | \$ 37,020.11 | \$37,020.11 |
| 2016 Proyección | \$ 37,020.11 | \$37,020.11 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Interpretación: Esta razón indica la mercadería de la que dispone Variedades Kevin para realizar las ventas correspondientes, es decir las existencias en bodega para que las actividades se realicen de manera normal, se debe garantizar un nivel aceptado para abastecer a los clientes y prevenir cualquier pedido extra, sin embargo, este no debe ser demasiado elevado, ya que se invertirían recursos que pueden utilizarse en otros proyectos o actividades.

Cuadro N° 39.

| Rotación de Inventario. | | |
|--------------------------------|-------------------------------|--------------|
| Año | Fórmula: CV/INV. FINAL | Total |
| 2015 | \$171,999.29/\$37,020.11 | 4.65 |
| 2016 Proyección | \$204,722.07/\$37,020.11 | 5.53 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Interpretación: Este indicador representa el número de veces que se rota el inventario al año. Según lo proyectado la organización estaría sacando más de 5 veces al año sus inventarios, lo que significa que sus productos entrarían y saldrían con mayor movimiento que el año anterior, por lo tanto, Variedades Kevin no se vería en la necesidad de recurrir a excesos de créditos.

Cuadro N° 40.

| Plazo Promedio de Inventario. | | |
|--------------------------------------|------------------------------|--------------|
| Año | Fórmula: 360/ROT. INV | Total |
| 2015 | 360/4.65 | 77.48 |
| 2016 Proyección | 360/5.53 | 65.10 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Interpretación: Esta razón indica el número de días que tarda Variedades Kevin para vender sus existencias. Para 2016 se obtendría una reducción con base a 2015, lo cual es favorable ya que el producto se mantendría menos días en bodega. Entre más alto sea el plazo, resulta perjudicial porque estos son los activos menos líquidos y se generaría falta de efectivo.

Cuadro N° 41.

| Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar (PPC) | | |
|---|--|--------------|
| Año | Fórmula: $(360 \cdot CXC) / VTAS \text{ AL CRÉDITO}$ | Total |
| 2015 | $(360 \cdot \$0.00) / \0.00 | 0.00 |
| 2016 Proyección | $(360 \cdot \$2,665.30) / \$23,987.67$ | 40.00 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Interpretación: Esta razón indica que la empresa objeto de estudio en 2015 no concedió créditos según muestra la tabla, sin embargo, en 2016 se propone otorgarlos, para lo cual se contaría con 40 días para reintegrar las cuentas por cobrar y convertirlas en efectivo. Según las políticas financieras propuestas se establece un período de 30 días para el cobro, luego de haber efectuado la venta, lo que significa que no se recuperaría el dinero antes del periodo estipulado, viéndose la necesidad de agilizar los procesos de cobro a los clientes, en los 10 días adicionales para cuentas vencidas.

Cuadro N° 42.

| Rotación de Cuentas por Cobrar. | | |
|--|--------------------------------------|--------------|
| Año | Fórmula: $360/PPC$ | Total |
| 2015 | $360/0.00$ | 0.00 |
| 2016 Proyección | $360/40.00$ | 9.00 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Interpretación: Este coeficiente indica que para 2016 Variedades Kevin cobrará a sus clientes 9 veces al año. Por lo cual la situación es favorable para la empresa ya que sus cobros no serían tardíos, evitando de esta forma la falta de liquidez y el riesgo de cuentas incobrables, sin embargo, apegado a las políticas, lo ideal sería doce veces en el año.

Cuadro N° 43.

| Plazo Promedio de Pago (PPP). | | |
|--------------------------------------|--|--------------|
| Año | Fórmula: $(360 \cdot CXP) / \text{COMPRAS AL CRÉDITO}$ | Total |
| 2015 | $(360 \cdot \$0.00) / \0.00 | 0.00 |
| 2016 Proyección | $(360 \cdot \$2,916.00) / \$26,244.00$ | 40.00 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Interpretación: Variedades Kevin en el último año no buscó financiamiento de proveedores, pero según lo estimado con las nuevas políticas se buscará este beneficio para cancelar a 30 días, sin embargo, para el 2016 la organización contará con 40 días para pagar, lo cual beneficiaría al disponer por más tiempo del efectivo antes de cancelar las deudas adquiridas.

Cuadro N° 44.

| Rotación de Cuentas por Pagar. | | |
|---------------------------------------|---|--------------|
| Año | Fórmula: $360 / \text{PPP}$ | Total |
| 2015 | $360 / 0.00$ | 0.00 |
| 2016 Proyección | $360 / 40.00$ | 9.00 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Interpretación: Este indicador representa el número de veces en que las cuentas por pagar rotan anualmente. Para el 2016, la compañía cancelaría 9 veces al año, se busca que este coeficiente sea lo más bajo posible sin descuidar el récord crediticio de la organización, manteniendo así la confianza de sus proveedores.

Cuadro N° 45.

| Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE). | | |
|--|-----------------------------|--------------|
| Año | Fórmula: PPI+PPC-PPP | Total |
| 2015 | 77.48+0.00-0.00 | 77.48 |
| 2016 Proyección | 65.10+40.00-40.00 | 65.10 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Interpretación: Este ratio explica la interrelación entre el plazo promedio de los inventarios, cobros a clientes y pago a proveedores. Con relación al 2016, la compañía obtendría un periodo de 65 días para recuperar el efectivo, desde que se le paga al proveedor versus el plazo en que las mercaderías pasan en bodega, se vende al consumidor y se recupera ese crédito. Entre mayor sea el indicador, aumenta el riesgo porque se tendría que recurrir a fuentes de financiamiento de corto plazo para poder seguir funcionando.

Cuadro N° 46.

| Rotación de Ciclo de Caja. | | |
|-----------------------------------|-------------------------|--------------|
| Año | Fórmula: 360/CCE | Total |
| 2015 | 360/77.48 | 4.65 |
| 2016 Proyección | 360/65.10 | 5.53 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Interpretación: Esta razón refleja la relación entre las veces que se cancela al proveedor con el número de veces que pasa el producto en bodega y se cobra a los clientes. Para 2015 el efectivo se recuperó aproximadamente cinco veces, mientras que en el año proyectado se estima una rotación de 5.53 veces al año lo cual es favorable, ya que no afectaría la disponibilidad de efectivo para la organización.

Cuadro N° 47.

| Rotación de Activos Fijos. | | |
|-----------------------------------|-------------------------|--------------|
| Año | Fórmula: VTS/ANC | Total |
| 2015 | \$205,520.00/\$4,200.00 | 48.93 |
| 2016 Proyección | \$235,866.92/\$4,200.00 | 56.16 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Interpretación: Expresa el total invertido en activo no corriente, así como la capacidad de producir y generar ventas. Para el año estimado se proyectan ingresos equivalentes de 56.16 veces, relacionados con la inversión de sus activos fijos, es decir que para 2016 la maquinaria se aprovecharía con mayor eficiencia.

Cuadro N° 48.

| Rotación de Activos Totales. | | |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------|
| Año | Fórmula: VTS/AT | Total |
| 2015 | \$205,520.00/\$59,487.63 | 3.45 |
| 2016 Proyección | \$235,866.92/\$65,617.24 | 3.59 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Interpretación: Indica el número de veces en que las ventas recuperan los activos totales. Según la propuesta se estaría pasando de 3.45 a 3.59 veces al año, lo cual sería favorable ya que los aumentos en este indicador reflejan que se está utilizando de manera eficiente los activos con que cuenta la empresa para generar efectivo a través de las ventas efectuadas.

5.2.1.3. Razones de Endeudamiento.

Cuadro N° 49.

| Índice de Endeudamiento. | | |
|--------------------------|------------------------|--------|
| Año | Fórmula: PT/AT | Total |
| 2015 | \$1,613.63/\$59,487.63 | \$0.03 |
| 2016 Proyección | \$4,158.58/\$65,617.24 | \$0.06 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Interpretación: Para el año 2016 el índice de deuda muestra un aumento con respecto al período anterior, lo que refleja que de cada dólar del financiamiento que requiere la empresa, \$0.06 provendrían de acreedores externos; mientras que el restante sería aportado por recursos propios, es decir que los activos de la empresa siempre estarían financiados en su mayoría por capital interno. A pesar que se incrementaría la deuda en un 3%, la entidad lograría mejores resultados porque a mayor riesgo mayor rendimiento.

Cuadro N° 50.

| Razón de Deuda Patrimonial. | | |
|-----------------------------|------------------------|--------|
| Año | Fórmula: PT/PN | Total |
| 2015 | \$1,613.63/\$57,874.00 | \$0.03 |
| 2016 Proyección | \$4,158.58/\$61,458.65 | \$0.07 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Interpretación: En el 2015, de cada dólar que invirtieron los socios, los acreedores aportaron solamente \$0.03, mientras que para el ciclo proyectado se incrementaría hasta \$0.07 con el objetivo de aumentar los resultados, aunque en su mayoría el capital de financiamiento siempre sería aportado por el propietario, de esta manera se disminuiría el riesgo financiero.

5.2.1.4. Razones de Rentabilidad.

Cuadro N° 51.

| Retorno de Activos (ROS). | | |
|---------------------------|-------------------------|--------|
| Año | Fórmula: UN/VT\$ | Total |
| 2015 | \$2,387.97/\$205,520.00 | \$0.01 |
| 2016 Proyección | \$3,257.64/\$235,866.92 | \$0.02 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Interpretación: Para 2015, la empresa por cada dólar que vendió obtuvo \$0.01 de utilidad neta, mientras que en 2016 se proyecta un crecimiento en las ganancias de \$0.02, el resto está orientado a cubrir costos y gastos. Cuando el margen es mayor se muestra la capacidad que tiene la organización para aumentar el rendimiento, dado un nivel de ventas.

Cuadro N° 52.

| Retorno de Activos (ROA). | | |
|---------------------------|------------------------|--------|
| Año | Fórmula: UN/AT | Total |
| 2015 | \$2,387.97/\$59,487.63 | \$0.04 |
| 2016 Proyección | \$3,257.64/\$65,617.24 | \$0.06 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Interpretación: Indica cuanto se obtiene de beneficio por cada dólar de activo disponible, se busca que el resultado sea lo mayor posible, la tabla muestra que con la proyección se lograrían \$0.02 más que el período anterior obteniendo \$0.04 de rentabilidad por cada dólar de inversión realizada, es decir que los recursos existentes se aprovecharían con mayor eficiencia. El aumento favorable de este indicador se daría como resultado de las políticas y estrategias que la empresa adoptaría.

Cuadro N° 53.

| Margen Bruto. | | |
|----------------------|----------------------------|--------------|
| Año | Fórmula: UB/VT | Total |
| 2015 | $\$33,520.71/\$205,520.00$ | \$0.16 |
| 2016 Proyección | $\$31,114.85/\$235,866.92$ | \$0.14 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Interpretación: Para el año 2016 hay una disminución en las ganancias brutas respecto al 2015, indicando que se obtendrían \$0.02 menos para cancelar gastos de ventas, administración, financieros, acumular reserva legal y generar las respectivas utilidades al propietario. La razón principal de este resultado radica en la reformulación del cálculo de costo de venta propuesto, el cual incluye los tres elementos del costo que no se tomaban en cuenta históricamente.

Cuadro N° 54.

| Retorno del Patrimonio (ROE). | | |
|--------------------------------------|--------------------------|--------------|
| Año | Fórmula: UN/PN | Total |
| 2015 | $\$2,387.97/\$57,874.00$ | \$0.04 |
| 2016 Proyección | $\$3,257.64/\$61,458.65$ | \$0.06 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Interpretación: Este resultado indica el margen de ganancia que se obtiene por el dinero aportado por los accionistas o propietario. Para 2016 por cada dólar que sería aportado, se obtendrían \$0.02 más de rentabilidad que el año anterior, reflejando así una mejoría significativa en el rendimiento obtenido debido al aumento en la utilidad neta del período estimado.

5.2.2. Control Presupuestario.

Este supone analizar a posteriori la eficacia y eficiencia de la actuación y rendimiento de los responsables de la ejecución presupuestal, enjuiciando su efecto sobre la organización y su contribución al logro de los objetivos y planes definidos por la dirección empresarial. Dicha evaluación se realiza a través de un proceso continuo fundamentado en la comparación entre las estimaciones contenidas en los presupuestos y los resultados realmente alcanzados, derivados de las actuaciones emprendidas, facilitándose a la dirección información para adoptar las medidas que eliminen las causas que motivaron la aparición de las desviaciones entre lo estimado y lo real.

Para facilitar el mismo, se propone el siguiente formato básico, el cual puede ser empleado en cualquier área que se desee controlar.

Cuadro N° 55.

| VARIETADES KEVIN | | | | | | |
|------------------------------|---------------|-----------|-----------|-------|-------------|------------------|
| HOJA DE CONTROL PRESUPUESTAL | | | | | | |
| RUBRO O CUENTA: _____ | | | | | | |
| Mes | Presupuestado | Realizado | Variación | Causa | Responsable | Medida a Aplicar |
| Enero | \$ | \$ | \$ | | | |
| Febrero | \$ | \$ | \$ | | | |
| Marzo | \$ | \$ | \$ | | | |
| Abril | \$ | \$ | \$ | | | |
| Mayo | \$ | \$ | \$ | | | |
| Junio | \$ | \$ | \$ | | | |
| Julio | \$ | \$ | \$ | | | |
| Agosto | \$ | \$ | \$ | | | |
| Septiembre | \$ | \$ | \$ | | | |
| Octubre | \$ | \$ | \$ | | | |
| Noviembre | \$ | \$ | \$ | | | |
| Diciembre | \$ | \$ | \$ | | | |

ELABORADO POR: _____ FIRMA: _____



Fuente: Equipo de investigación.

Procedimiento de Llenado de Hoja de Control Presupuestal

1. En el espacio de rubro o cuenta, escribir el elemento financiero u operativo específico del cual se llevará control, por ejemplo: compras al crédito, compras al contado, ventas al crédito, ventas al contado, gastos de administración, gastos de ventas, entre otros.
2. En la columna de presupuestado, colocar la cantidad prevista a invertir para cada mes según el presupuesto correspondiente.
3. En la parte de realizado, plasmar los montos reales en que se incurrió en cada rubro.
4. En la columna de variación, calcular y escribir la diferencia entre lo presupuestado y lo ejecutado, sin importar si estas son beneficiosas o no, sin embargo, manteniendo su respectivo signo (positivo o negativo).
5. En causa, escribir las posibles variables que originaron dichas variaciones.
6. En el espacio de responsable, indicar quien es el encargado de dichos resultados, para el caso únicamente corresponderá al propietario y/o contador de la empresa.
7. En medida a aplicar se debe plasmar la resolución que se dio o se dará a la desviación determinada, en el caso que esta sea negativa. Para los casos de las desviaciones positivas, se debe analizar las causas y tratar de implementarlas en todos los rubros de la organización.

5.2.3. Punto de Equilibrio.

Para la realización de este cálculo se toma como referencia las ventas y costos del año 2016.

Fórmula para calcular punto de equilibrio:

| | |
|------------------------------|--|
| Punto de Equilibrio = | Costos Fijos |
| | Margen de Contribución Porcentual |

Cálculo de Costos Fijos:

Se realizó la clasificación de gastos de ventas y administración fijos proyectados para lo cual tenemos:

Cuadro N° 56.

| COSTOS FIJOS | | | | |
|-------------------------|---------------------|--------------------------------|--------------------|---------------------|
| Gastos de Venta Fijos | Cantidad | Gastos de Administración Fijos | Cantidad | Total Costos Fijos. |
| Salarios | \$ 10.964,05 | Sueldos | \$ 4.900,50 | |
| Aportación ISSS Patrono | \$ 906,12 | Aportación ISSS Patrono | \$ 405,00 | |
| Aportación AFP Patrono | \$ 815,51 | Aportación AFP Patrono | \$ 364,50 | |
| Aguinaldo | \$ 503,40 | Aguinaldo | \$ 270,00 | |
| Vacaciones | \$ 654,42 | Vacaciones | \$ 351,00 | |
| Alquileres | \$ 1.800,00 | Honorarios Profesionales | \$ 3.020,40 | |
| Papelería | \$ 956,47 | Pago de Teléfono | \$ 300,00 | |
| Energía Eléctrica | \$ 288,00 | | \$ - | |
| Totales | \$ 16.887,97 | | \$ 9.611,40 | 26.499,37 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Los costos fijos totales, lo cuales permanecen constantes durante el año ascienden a la cantidad de **\$26,499.37** para el año 2016.

Cálculo del Margen de Contribución Porcentual.

| | |
|-------------------------------------|---|
| Margen de Contribución Porcentual = | $\frac{\text{Margen de Contribución}}{\text{Ventas}}$ |
|-------------------------------------|---|

Primero se debe calcular el margen de contribución que es el resultado de las ventas menos el costo de ventas según muestra el estado de resultados proyectado para el año 2016.

| | | |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------|
| Margen de Contribución = | \$235,866.92 - \$204,722,07 = | \$ 31.144,85 |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------|

Obtenido el margen de contribución, se prosigue a calcular el porcentaje de este mismo dividiéndolo entre las ventas proyectadas.

| | | |
|-------------------------------------|---------------|---------------|
| Margen de Contribución Porcentual = | \$ 31.144,85 | 13,20% |
| | \$ 235.866,92 | |

Completando este resultado se procede a obtener el punto de equilibrio, en el cual no hay pérdidas ni ganancias para la empresa, el cual se muestra a continuación:

| | |
|-----------------------|-----------------------------------|
| Punto de Equilibrio = | Costos Fijos |
| | Margen de Contribución Porcentual |

| | | |
|-----------------------|--------------|----------------------|
| Punto de Equilibrio = | \$ 26.499,37 | \$ 200.685,63 |
| | 13,20% | |

En este monto **\$200,658.63**, la empresa no obtiene ganancia, ni tampoco pérdida.

Obtenido el punto de equilibrio, se distribuye según los porcentajes de las diferentes líneas de productos que la empresa elabora, quedando de la siguiente manera:

Cuadro N° 57.

| Línea de Productos | Porcentajes de Ventas | Punto de Equilibrio | P.E. Ventas por Línea |
|----------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|
| Camiseta Polo | 15,00% | \$ 200.685,63 | \$ 30.102,84 |
| Camiseta Tradicional | 35,00% | \$ 200.685,63 | \$ 70.239,97 |
| Uniformes Deportivos | 50,00% | \$ 200.685,63 | \$ 100.342,81 |
| Totales | 100,00% | - | \$ 200.685,63 |

Fuente: Equipo de Investigación.

La pequeña empresa variedades Kevin con ventas de \$200,685.63 para el año 2016, no obtendría ni utilidad ni pérdidas, sino que estaría cubriendo únicamente los costos en los que incurrió para la producción y venta de sus productos, sin embargo, según la proyección las ventas son superiores a este valor de equilibrio, por lo tanto, la empresa se favorecería debido a que se obtendrían resultados positivos.

5.2.4. Auditorías.

Examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones de una empresa con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la administración y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente aceptadas, así como también de las siguientes situaciones:

- Identificar los riesgos de la empresa.
- Detectar sus debilidades.
- Otorgar confianza a los directivos, integrantes y clientes.
- Prevenir errores y fraudes.
- Proporcionar una mejora continua a la organización.

En definitiva, mediante esta se investigan todas las operaciones expuestas anteriormente en su detalle y en su raíz; sus análisis y sus recomendaciones

deben de ser una ayuda tanto para los subordinados como para la dirección en su propósito de alcanzar un control más eficaz, mejorar la operatividad del negocio y, en definitiva, aumentar sus beneficios. Razones por las cuales resulta necesaria la aplicación de esta herramienta por lo menos una vez al año, logrando de esta manera mayor eficiencia y una máxima reducción de variaciones.

5.2.5. Administración de Cuentas por Cobrar.

Al conceder créditos a sus clientes la empresa brinda mejores formas de pago y por ende eleva las ventas, sin embargo, es necesaria una administración eficiente que mantenga un nivel considerable de cuentas por cobrar, que no perjudique la liquidez, porque posteriormente éstas podrían convertirse en cuentas incobrables difíciles de recuperar.

La existencia de políticas crediticias estrictas y una administración que rechaza el crédito, restringen el aumento de los ingresos y la utilidad, dejando pasar la oportunidad de atraer nuevos clientes que no disponen de dinero suficiente para cancelar la totalidad de mercadería que demandan.

Las organizaciones deben tener claro que al conceder estas facilidades a los compradores, aumentará el activo corriente y eso implica que la rentabilidad baje debido a que se está invirtiendo en activos menos líquidos, pero también tiene ventajas porque el riesgo disminuye pues al recuperar ese dinero se dispondría de éste para cubrir obligaciones a corto plazo, es por ello que las políticas flexibles relacionadas a estas cuentas deben ser lo más efectivas posible, porque un buen manejo generaría mayores volúmenes de ventas y clientes satisfechos por las formas de pago existentes.

5.3. Toma de Decisiones.

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diversos contextos, sin embargo, este estudio estará diseñado precisamente para las de carácter financiero.

Cabe destacar que cualquier curso de acción elegido tendrá como componentes principales el riesgo, la incertidumbre, el conflicto, la programación y la improvisación.

Por otra parte, las decisiones financieras necesarias en la mayoría de organizaciones están basadas en: inversiones en planta y equipo; inversiones en el mercado de dinero o en el mercado de capitales; inversión en capital de trabajo; búsqueda de financiamiento por capital propio o por capital ajeno (deuda). Cada una de ellas involucran aspectos aún más específicos, como por ejemplo: decisiones sobre el nivel de efectivo en caja o sobre el nivel de inventarios, entre otros.

Con base a todo lo expuesto anteriormente, se concluye que es necesaria la aplicación de un modelo o guía que oriente en la selección de alternativas más viables a la pequeña empresa objeto de estudio, por lo cual se proponen las siguientes fases, las cuales han sido resumidas en tres, acoplándose a las capacidades y necesidades de la pequeña empresa Variedades Kevin, además las mismas podrán ser utilizadas tanto en ámbitos financieros como organizacionales:

Figura N° 2.

Propuesta de Tres Fases para la Toma de Decisiones.

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

1. **Investigación de la Problemática:** Se tratará de llegar a las causas reales que originan un problema y además se determinará si existen impactos cuantitativos, cualitativos o ambos. También implica identificar claramente si la solución tiene un tiempo límite para realizarse o por lo contrario se cuenta con tiempo suficiente para que sea más sustentable.
2. **Análisis de Variables y Posibles Alternativas:** El responsable de la toma de decisiones deberá evaluar todas las alternativas posibles para la solución de la desviación. En este apartado de debe responder a las siguientes interrogantes: ¿Por qué y/o para qué se hará?, ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, y lo más importante ¿Cuánto costará? Es importante señalar que en esta fase no se espera llegar a una solución, sino simplemente analizar los posibles caminos.

Es importante destacar que el uso de la mayor fuente de datos posibles, permitirá a los empresarios transformar un entorno complejo en uno más manejable, sustentado en decisiones eficientes, informadas y certeras.

3. **Toma de Decisión:** Se estará en la capacidad de hacer elecciones, considerando las ventajas y desventajas de los posibles escenarios y la facilidad de aplicación de las soluciones planteadas. Aquí el encargado de la toma de decisiones deberá tener la capacidad de analizar el presente y las potenciales consecuencias de su decisión en el futuro, es decir, que deberá analizar las medidas posibles y cuáles son las variables que podrían afectar su decisión.

5.4. Plan de Implementación.

5.4.1. Introducción.

El presente plan de capacitación ha sido diseñado tomando en consideración los conocimientos y habilidades que debe adquirir el personal de la pequeña empresa manufacturera de prendas de vestir VARIEDADES KEVIN, sobre las herramientas administrativas y financieras, partiendo desde la formulación de una filosofía empresarial que incluya tanto misión, visión y valores organizacionales, así como también herramientas de tipo financiero en los que se puede mencionar los objetivos, políticas, estrategias y metas de esa misma naturaleza; hasta situaciones más complejas como elaborar presupuestos y realizar análisis financieros, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones en la organización.

5.4.2. Objetivos.

5.4.2.1. General.

- Proporcionar los elementos teóricos y prácticos a los propietarios y contadores general del sector en estudio, sobre la planeación y control financiero para facilitar la toma de decisiones por medio de la optimización de los recursos con que cuenta la empresa.

5.4.2.2. Específicos.

- Establecer la importancia de contar con elementos administrativos y financieros que ayuden a lograr los objetivos trazados por la organización.
- Identificar puntos clave sobre aspectos financieros que facilite al personal la elección de la alternativa más viable con el propósito de solventar problemáticas.
- Definir el período de duración y los medios necesarios que brinden las condiciones óptimas para realizar y ejecutar la capacitación, con el propósito de incentivar al personal involucrado.

5.4.3. Recursos.

Para el desarrollo del estudio es imprescindible mencionar los elementos para la realización del mismo, entre ellos se mencionan:

5.4.3.1. Humanos.

Los principales ejecutores del mismo serán los contadores de las siete empresas objeto de estudio, sin embargo, se capacitará también al propietario del negocio tomado como caso ilustrativo.

5.4.3.2. Materiales.

Para ejecutar la herramienta, se necesita que la empresa donde se lleve a cabo la capacitación cuente con los recursos necesarios que faciliten la puesta en marcha del plan propuesto; aunque en el negocio no posee cañón multimedia, por lo cual será necesario alquilarlo.

5.4.4. Plan de Capacitación.

5.4.4.1. Introducción.

El presente plan de capacitación ha sido diseñado tomando en consideración los conocimientos y habilidades que debe adquirir el personal de las pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir del Departamento de Usulután, sobre las herramientas administrativas y financieras, partiendo desde la formulación de una filosofía empresarial que incluya tanto misión, visión, valores organizacionales y organigrama, así como también herramientas de tipo financiero en los que se puede mencionar los objetivos, políticas, estrategias y metas de esa misma naturaleza; hasta situaciones más complejas como elaborar presupuestos y realizar análisis financieros, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones en estos negocios.

5.4.4.2. Objetivos.

5.4.4.2.1. General.

- Proporcionar los elementos teóricos y prácticos a los propietarios y/o contadores de las pequeñas empresas del sector manufacturero de prendas de vestir del departamento de Usulután, sobre la planeación y control financiero para facilitar la toma de decisiones por medio de la optimización de los recursos con que cuenta la empresa.

5.4.4.2.2. Específicos.

- Establecer la importancia de contar con elementos administrativos y financieros que ayuden a lograr los objetivos trazados por la organización.

- Identificar puntos clave sobre aspectos financieros que facilite al personal la elección de la alternativa más viable con el propósito de solventar problemáticas.
- Definir el período de duración y los medios necesarios que brinden las condiciones óptimas para realizar y ejecutar la capacitación, con el propósito de incentivar al personal involucrado.

5.4.4.3. Recursos.

5.4.4.3.1. Humanos.

La capacitación será realizada por el grupo investigador y se impartirá únicamente a los propietarios o contadores de las empresas del sector indagado, a excepción de Variedades Kevin donde se capacitará tanto al dueño como al contador, con la finalidad de que adquieran elementos de juicio financiero para la toma de decisiones.

5.4.4.3.2. Materiales.

Para el desarrollo adecuado de las actividades del plan de capacitación se necesitará de lo siguiente:

- **Infraestructura Física:** Se llevará a cabo en las instalaciones del negocio Variedades Kevin; dentro de la oficina del propietario.
- **Mobiliario y Equipo:** La organización cuenta con un escritorio, sillas, mesas y laptop, componentes que servirán para desarrollar la propuesta por medio del plan a ejecutar, por ende, solo será necesario alquilar un cañón multimedia.

- **Material Didáctico:** Este incluirá plumones, lapiceros, libretas de apuntes, así como también impresiones de las diapositivas referentes al estudio realizado.
- **Refrigerio:** Será proporcionado en el tiempo de descanso, que se dará durante la ejecución de la capacitación, según la planificación.

5.4.4.3.3. Financieros.

Según común acuerdo, Variedades Kevin incurrirá en el importe total de los gastos que conlleve la ejecución de la capacitación.

5.4.4.4. Período de Duración.

Para la realización de lo propuesto se estipulará necesario contar con tres sábados, con un total de 4 horas disponible de 8:00 A.M a 12:00 M.D, por lo que se deja a la empresa definir las fechas de los días señalados para poder llevarlas a cabo, fechas a las cuales deben acoplarse los participantes de las otras empresas del sector.

5.4.4.5. Contenido del Plan de Capacitación.

Está organizado para impartirse en los siguientes aspectos primordiales.

- **Planeación Financiera:** Se explicará todas aquellas herramientas que contribuyan a planificar aspectos financieros, por medio del diseño de estimaciones cuantitativas que guíen las actividades diarias de los negocios, con la finalidad de que se logre el trabajo con eficiencia y obtener así los resultados deseados.
- **Control Financiero:** Se impartirá los instrumentos teóricos y prácticos de esta índole, que ayuden al análisis preciso y sencillo de las cifras

numéricas, haciendo uso principalmente de razones financieras, así como el empleo de otras herramientas que faciliten la detección de variaciones.

- **Toma de Decisiones:** Se socializará el proceso más idóneo para la selección de las mejores alternativas, de modo tal que ayude en el accionar para la solución de problemas empresariales del sector, los cuales se resolverían con base a criterios financieros.

5.4.4.6. Componentes del Plan de Capacitación.

5.4.4.6.1. Contenido de la Ponencia N° 1.

Cuadro N°58.

| Tema: Planeación Financiera | |
|-----------------------------|--|
| Objetivo | Impartir los conocimientos, técnicas y herramientas que ofrecen las finanzas con la finalidad de lograr el manejo óptimo de los recursos de la organización. |
| Día | Primer sábado |
| Hora | 8:00 A.M a 12:00 M.D |
| Subtemas | 1. Definición. 2. Importancia. 3. Objetivo. 4. Herramientas. |
| Dirigido a | Propietarios de las 7 empresas indagadas y al Contador de Variedades Kevin |

Fuente: Equipo de Investigación.

5.4.4.6.1.1. Programación.

Cuadro N° 59.

| Hora | Contenido | Responsable | Recursos |
|----------------|--------------|------------------------------------|--|
| 8:00 – 8:15 am | Presentación | Propietario Variedades Kevin | ----- |
| 8:16 – 8:30 am | Introducción | Grupo investigador | Equipo informático, diapositivas impresas, lapiceros, lápiz y libretas. |

| | | | |
|----------------|---|------------------------------------|---|
| 8:31 – 8:50 am | Definición e importancia de la Planeación Financiera. | Grupo investigador | Equipo informático |
| 8:51 – 9:00 am | Preguntas y respuestas | Participantes y grupo investigador | ----- |
| 9:01 – 9:20 am | Refrigerio | Grupo investigador | ----- |
| 9:21 – 9:50 am | Objetivos de la Planeación Financiera. | Grupo investigador | Equipo informático, presentación impresa. |
| 9:51 -11:30 am | Herramientas de la Planeación Financiera | Grupo investigador | Equipo informático, presentación impresa. |
| 11:31-11:50 am | Preguntas y respuestas | Participantes y grupo investigador | ----- |
| 11:51–12:00 md | Cierre de capacitación | Contador Variedades Kevin | ----- |

Fuente: Equipo de Investigación.

5.4.4.6.1.2. Costos.

El monto económico que se necesitará para realizar la primera ponencia se detalla a continuación:

Material Didáctico y Equipo Informático.

Cuadro N°60.

| Producto | Cantidad | Precio (\$) | Total |
|------------------|----------|-------------|----------------|
| Lapiceros | 11 | \$0.20 | \$2.20 |
| Lápices | 11 | \$0.15 | \$1.65 |
| Libretas | 8 | \$0.70 | \$5.60 |
| Material impreso | --- | --- | \$6.00 |
| Cañón Multimedia | 4 horas | \$4.00 | \$16.00 |
| Total | | | \$31.45 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Otros Gastos.

Se tomarán en cuenta también los siguientes:

Cuadro N° 61.

| Producto | Cantidad | Precio (\$) | Total |
|-------------------|----------|-------------|---------|
| Refrigerio | 11 | \$2.00 | \$22.00 |
| Botellas con agua | 11 | \$0.50 | \$5.50 |
| Total | | | \$27.50 |

Fuente: Equipo de Investigación.

El costo total de la primera ponencia asciende a un monto de: \$58.95

5.4.4.6.2. Contenido de la Ponencia N° 2.

Cuadro N° 62.

| Tema: Control Financiero | |
|--------------------------|--|
| Objetivo | Explicar y transmitir los instrumentos de control financiero con el propósito de comparar los resultados reales con los proyectados y de esa forma determinar la necesidad de implementar medidas correctivas. |
| Día | Segundo Sábado. |
| Hora | 8:00 A.M a 12:00 M.D |
| Subtemas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición. 2. Importancia. 3. Objetivo. 4. Etapas. 5. Herramientas. |
| Dirigido a | Propietarios de las 7 empresas indagadas y al Contador de Variedades Kevin |

Fuente: Equipo de Investigación.

5.4.4.6.2.1. Programación.

Cuadro N° 63.

| Hora | Contenido | Responsable | Recursos |
|----------------|--------------|--|---|
| 8:00 – 8:15 am | Presentación | Participante de una de las demás empresas. | ----- |
| 8:16 – 8:30 am | Introducción | Grupo investigador | Equipo informático, presentación impresa. |

| | | | |
|----------------|---|---|---|
| 8:31 – 8:50 am | Definición e importancia del Control Financiero | Grupo investigador | Equipo informático |
| 8:51 – 9:00 am | Preguntas y respuestas | Participantes y grupo investigador | ----- |
| 9:01 – 9:20 am | Refrigerio | Grupo investigador | ----- |
| 9:21 – 9:50 am | Objetivos del Control Financiero | Grupo investigador | Equipo informático, presentación impresa. |
| 9:51 -11:30 am | Etapas y Herramientas del Control Financiero | Grupo investigador | Equipo informático, presentación impresa. |
| 11:31-11:50 am | Preguntas y respuestas | Participantes y grupo investigador | ----- |
| 11:51–12:00 md | Cierre de capacitación | Participante de una de las demás empresas | ----- |

Fuente: Elaborado por Equipo de Investigación.

5.4.4.6.2.2. Costos.

El monto económico que se necesitará para realizar la segunda ponencia se detalla a continuación:

Material Didáctico y Equipo Informático.

Cuadro N° 64.

| Producto | Cantidad | Precio (\$) | Total |
|------------------|----------|-------------|---------|
| Material impreso | - | | \$4.00 |
| Cañón Multimedia | 4 horas | \$4.00 | \$16.00 |
| Total | | | \$20.00 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Otros Gastos.

Se tomarán en cuenta también los siguientes:

Cuadro N° 65.

| Producto | Cantidad | Precio (\$) | Total |
|-------------------|----------|-------------|---------|
| Refrigerio | 11 | \$2.00 | \$22.00 |
| Botellas con agua | 11 | \$0.50 | \$5.50 |
| Total | | | \$27.50 |

Fuente: Equipo de Investigación.

El costo total de la segunda ponencia asciende a un monto de: \$47.50

5.4.4.6.3. Contenido de la Ponencia N° 3.

Cuadro N° 66.

| Tema: Toma de Decisiones | |
|--------------------------|---|
| Objetivo | Dar a conocer la importancia de tomar en cuenta el proceso adecuado para la elección de una alternativa de manera que resuelva la problemática de la organización. |
| Día | Tercer Sábado |
| Hora | 8:00 A.M a 12:00 M.D |
| Subtemas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Definición. 2. Importancia. 3. Objetivo. 4. Proceso. 5. Condiciones. 6. Estilos. 7. Relación de las finanzas con la toma de decisiones |
| Dirigido a | Propietarios de las 7 empresas indagadas y al Contador de Variedades Kevin |

Fuente: Equipo de Investigación.

5.4.4.6.3.1. Programación.

Cuadro N° 67.

| Hora | Contenido | Responsable | Recursos |
|----------------|--------------|---|----------|
| 8:00 – 8:15 am | Presentación | Participante de una de las demás empresas | ----- |

| | | | |
|------------------|--|---|---|
| 8:16 – 8:30 am | Introducción | Grupo investigador | Equipo informático, presentación impresa. |
| 8:31 – 8:50 am | Definición e importancia de la Toma de Decisiones | Grupo investigador | Equipo informático |
| 8:51 – 9:00 am | Preguntas y respuestas | Participantes y grupo investigador | ----- |
| 9:01 – 9:20 am | Refrigerio | Grupo investigador | ----- |
| 9:21 – 9:50 am | Objetivos de la Toma de Decisiones | Grupo investigador | Equipo informático, presentación impresa. |
| 9:51 - 11:30 am | Procesos, condiciones y estilos de la Toma de Decisiones. Relación de las finanzas con la toma de decisiones. | Grupo investigador | Equipo informático, presentación impresa. |
| 11:31 - 11:50 am | Preguntas y respuestas | Participantes y grupo investigador | ----- |
| 11:51 – 12:00 md | Cierre de capacitación | Participante de una de las demás empresas | ----- |

Fuente: Equipo de Investigación.

5.4.4.6.3.2. Costos.

El monto económico que se necesitará para realizar la tercera ponencia se detalla a continuación:

Material Didáctico y Equipo Informático.

Cuadro N° 68.

| Producto | Cantidad | Precio (\$) | Total |
|------------------|----------|-------------|---------|
| Material impreso | - | | \$4.00 |
| Cañón Multimedia | 4 horas | \$4.00 | \$16.00 |
| Total | | | \$20.00 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Otros Gastos.

Se tomarán en cuenta también los siguientes:

Cuadro N° 69.

| Producto | Cantidad | Precio (\$) | Total |
|-------------------|----------|-------------|---------|
| Refrigerio | 11 | \$2.00 | \$22.00 |
| Botellas con agua | 11 | \$0.50 | \$5.50 |
| Total | | | \$27.50 |

Fuente: Equipo de Investigación.

El costo total de la tercera ponencia asciende a un monto de: \$47.50

5.4.4.7. Presupuesto de Gastos del Plan de Capacitación.

A continuación, se muestra un consolidado sobre las erogaciones en las que Variedades Kevin incurrirá para la realización de la capacitación sobre La Planeación y Control Financiero para la Toma de Decisiones:

Cuadro N° 70.

| Ponencias. | Material Didáctico y Equipo Informático. | Otros Gastos. | Presupuesto Total. |
|-----------------------|--|---------------|--------------------|
| Planeación Financiera | \$31.55 | \$27.50 | \$58.95 |
| Control Financiero | \$20.00 | \$27.50 | \$47.50 |
| Toma de Decisiones | \$20.00 | \$27.50 | \$47.50 |
| Subtotal | | | \$153.95 |
| Imprevistos (10%) | | | \$15.40 |
| Total General | | | \$169.35 |

Fuente: Equipo de Investigación.

Debido a que la capacitación será impartida por el grupo investigador, la empresa objeto de estudio, no incurrirá en costos por honorarios.

5.4.5. Etapas del Plan de Implementación.

Para la puesta en marcha de la guía de planeación y control financiero para la toma de decisiones, es necesario contar con la aprobación del propietario de la pequeña empresa manufacturera Variedades Kevin. Por consiguiente, se detallan las fases que se deberán llevar a cabo:

- **Presentación del Documento al Propietario de la Empresa:** En este apartado, se hará entrega del informe físico que abarca la propuesta del tema indagado, donde se pretende explicar las ventajas que obtendrán con la ejecución del mismo.
- **Revisión y Estudio:** Tanto el propietario del negocio como el responsable financiero (en este caso el contador), revisarán y analizarán dicha propuesta para que luego estos realicen consultas u observaciones y de esa forma hacer modificaciones en caso de ser necesarias.
- **Aprobación y Autorización:** Una vez pasado por la etapa anterior, los responsables pertinentes darán lugar a que se desarrolle el plan propuesto.
- **Capacitación:** En dicha fase se preparará y adiestrará al personal involucrado que llevará a cabo la ejecución de la guía de planeación y control financiero para proceder a una toma de decisiones más efectiva.
- **Implementación:** En este punto se pondrá en práctica la herramienta administrativa financiera por parte del personal capacitado.
- **Evaluación y Retroalimentación:** Como etapa final, se efectuará una revisión semestral sobre el plan propuesto, con el fin de buscar la mejora

continua y hacer los cambios necesarios que contribuyan a tomar decisiones más certeras por medio del estudio financiero.

6. Bibliografía.

Libros.

- Besley, Scott y otros. "Fundamentos de Administración Financiera" Mc Graw Hill 12ª Edición, México, 2001.
- Block, Stanley B, (2008), Fundamentos de administración Financiera, Editorial McGraw-Hill, 14a Edición, México: Pág. 53.
- Burbano, Jorge y Ortiz, Alberto (1995), Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos, Colombia, Editorial Mc Graw Hill, 2ª Edición.
- Charles Lusthaus, Marie-HeleneAdrien, Gary Anderson y Fred Carden (2001), Mejorando el Desempeño de las Organizaciones, Costa Rica, Editorial Tecnológica de Costa Rica, Primera Edición en español.
- Coss Bu, Raúl (2005), Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión, México, Editoriales Limusa, 2ª Edición.
- Fornos Gómez, Manuel de Jesús, (2008) "Administración Financiera I: una introducción, "Ediciones Contables, 1ª edición, El salvador, pág., 127.
- Gitman, Lawrence J., Principios de Administración Financiera, Pearson Educación, décima edición, México, 2003.
- Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Mc. Graw Hill. México 2003.
- Horngren, Sundem, Stratton. Contabilidad Administrativa. Pearson Educación. 13ª Edición. México. 2006.
- Kerlinger, Fred N. Investigación del Comportamiento. Cuarta Edición. Mc. Graw Hill. Chile. 1979.

- Muñiz, Luis, “Control Presupuestario, Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto”, Profit editorial, 6ª Edición, Barcelona (España), 2009.
- Perdomo Moreno, Abraham (2000), Administración Financiera de Inventarios Tradicional y Justo a Tiempo, México, Editorial Thomson, 1ª Edición.
- Robbins, Stephen P. Y Coulter, Mary. (2005), Administración, Pearson Educación, 8ª Edición, México: Pág. 28
- Soy Aumatell, Cristina, (2003), Auditoría de la Información: Análisis de la información generada en la empresa, Editorial UOC, 1a Edición, Barcelona (España): pág. 14.
- Spurr, William A. Toma de decisiones en Administración. Editorial Ediciones Ciencia y Técnica S.A. 2003.

Trabajos de Investigación o Graduación.

- Plan Estratégico de Mercadeo Para la Pequeña Empresa de la Industria de la Confección de Prendas de Vestir Artesanales en la Ciudad de Cojutepeque. Caso Ilustrativo. Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas, Brenda Noemy Torres, Cindy Melissa Martínez Lazo, Francis Jeannette Padilla Argueta, 2012.

Leyes.

- Constitución de la República de El Salvador, Decreto Constituyente, N° de Decreto 38, 15/Dic/1983, Diario Oficial N° 234, 16/Dic/1983, Tomo N° 281.
- Código de Comercio, Decreto Legislativo, N° de Decreto 671, 08/May/1970, Diario Oficial N° 140, 31/Jul/1970, Tomo N° 228.
- Código Municipal, Decreto Legislativo, N° de Decreto 274, 31/Ene/1986, Diario Oficial N° 23, 05/Feb/1986, Tomo N° 290

- Código Tributario, Decreto Legislativo, N° de Decreto 230, 14/Dic/2000, Diario Oficial N° 241, 22/Dic/2012, Tomo N° 349.
- Código de Trabajo, Decreto Legislativo, N° de Decreto 15, 23/Jun/1972, Diario Oficial N° 142, 31/Jul/1972, Tomo N° 236.
- Ley de Impuesto Sobre la Renta, Decreto Legislativo, N° de Decreto 472, 19/Dic/1963, Diario Oficial N° 241, 21/Dic/1963, Tomo N° 201.
- Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos, Decreto Legislativo, N° de Decreto 498, 02/Dic/1998, Diario Oficial N° 240, 23/Dic/1998, Tomo N° 341.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles Servicios, Decreto Legislativo, N° de Decreto 296, 24/Jul/1992, Diario Oficial N° 143, 31/Jul/1992, Tomo N° 316.
- Ley de Protección al Consumidor, Decreto Legislativo, N° de Decreto 776, 18/Ago/2005, Diario Oficial N° 166, 08/Sep/2005, Tomo N° 368.
- Ley de Registro de Comercio, Decreto Legislativo, N° de Decreto 271, 15/Feb/1973, Diario Oficial N° 44, 05/Mar/1973, Tomo N° 238.
- Ley del Seguro Social, Decreto Legislativo, N° de Decreto 1263, 03/Dic/1953, Diario Oficial N° 226, 11/Dic/1953, Tomo N° 161.
- Ley del Sistema de Ahorro Para Pensiones, Decreto Legislativo, N° de Decreto 927, 20/Dic/1996, Diario Oficial N° 243, 23/Dic/1996, Tomo N° 333.
- Ley Sobre Seguridad e Higiene de Trabajo, Decreto Legislativo, N° de Decreto 217, 21/May/1956, Diario Oficial N° 110, 13/Jun/1956, Tomo N° 171.

Documentos.

- Clasificación de Actividades Económicas de El Salvador (CLAEES) Base CIUU 4.0. Ministerio de Economía Dirección General de Estadísticas y Censos 2011.

Páginas Web.

- <http://definicion.de/vestimenta/>
- <http://departamentondeusulutn.blogspot.com>
- <http://es.scribd.com/doc/41944053/definicion-de-la-pequena-empresa-f-f#scribd>
- <http://es.thefreedictionary.com/prenda>
- https://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa
- <http://www.definicionabc.com/economia/industria-manufacturera.php>
- <http://www.definicionabc.com/general/ropa.php>
- http://www.ehowenespanol.com/definicion-industria-manufacturera-hechos_468130/
- <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/338.476%2077-A553d/338.476%2077-A553d-CAPITULO%20I.pdf>

Anexos

ANEXO No. 1: REGISTRO DE LA COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (CONAMYPE) SOBRE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE PRENDAS DE VESTIR DEL DEPARTAMENTO DE USULUTÁN.

| NOMBRE | PROPIETARIO/A | DIRECCIÓN | MUNICIPIO | No. TELÉFONO | No EMPLEADOS |
|--------------------------------------|----------------------------------|--|-------------------|--------------|--------------|
| TALLER DE COSTURA MEJÍA | MIRNA HAYDEE MEJIA VELASQUEZ | COL. CTON. SAN LORENZO CRIO SAN LORENZO 50 METROS AL OTE DE ESCUELA DE BERLIN, BERLÍN, USULUTÁN. | BERLÍN | | 13 |
| VILMA (VILMAS BUTIQUE) | CÉCILIA NOHEMI HIDALGO DE ROBLES | AV. ESTER SERPAS, BARRIO LA CRUZ N°8, JUCUAPA, USULUTÁN | JUCUAPA | | 15 |
| CREACIONES FRANK | JUAN FRANCISCO LÓPEZ GARCÍA | CANTÓN EL RODEO, SAN AGUSTÍN, USULUTÁN. | SAN AGUSTÍN | 2604-6004 | 12 |
| VARIETADES KEVIN | LEONEL ANTONIO PORTILLO LOPEZ | COL. JARDINES DE LA CONSTANCIA POLIGONO "L" LOTE #.13, SANTA MARÍA USULUTÁN. | SANTA MARÍA | 2624-7305 | 15 |
| LESLEY (CORTE Y CONFECCIONES LESLEY) | TRANSITO PORTILLO DE HERNANDEZ | 2ª CALLE PTE., BARRIO SAN ANTONIO, MERCADO MUNICIPAL, LOCAL N°4, SANTIAGO DE MARÍA USULUTÁN. | SANTIAGO DE MARÍA | | 12 |
| INDUSTRIAS EUNICE | ENMA LIDIA GARCIA DE REYES | COL. GUEVARA FRENTE A LADRILLERA PARADA LAS MARGARITAS, USULUTÁN, USULUTÁN. | USULUTÁN | | 18 |
| MULTICONFECCIONES EVELYN | MARIA MERCEDES HERNANDEZ CRUZ | COL. DEUSEM, N° 7-8, PJE. 3, USULUTÁN, USULUTÁN. | USULUTÁN | | 16 |
| INDUSTRIAS PACO | FIDELINA MARTINEZ DE MELENDEZ | 8ª. AVENIDA NORTE, BARRIO LA PARROQUIA, N°5, USULUTÁN, USULUTÁN. | USULUTÁN. | 2662-0403 | 17 |
| CONFECCIONES LA FORTUNA | MARIA DE JESUS ALAS DE DIAZ | CALLE PPAL. COLONIA EL COCAL N°7, USULUTÁN, USULUTÁN. | USULUTÁN. | 2624-1446 | 15 |

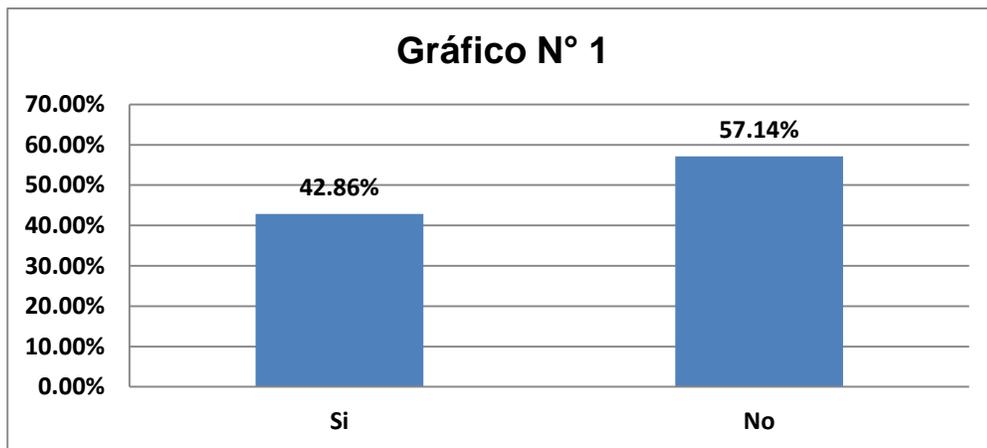
ANEXO No. 2: TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO.

I. FILOSOFÍA EMPRESARIAL.

1. ¿La organización posee una misión claramente establecida?

Objetivo: Conocer si se tiene claridad de la razón de ser de las organizaciones.

| Cuadro N° 1 | | | |
|-------------|-----------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Si | 3 | 42.86% |
| 2 | No | 4 | 57.14% |
| Total | | 7 | 100.00% |



Interpretación: Más de la mitad de los negocios en estudio no cuentan con una misión definida para el desarrollo de sus operaciones, mientras que el resto si la tiene establecida formalmente. Esto significa que la mayoría de estas organizaciones realizan sus actividades únicamente por seguir funcionando, sin tener clara su razón de ser.

2. ¿Podría Enunciarla?

Objetivo: Comprobar la capacidad de enunciar la misión establecida.

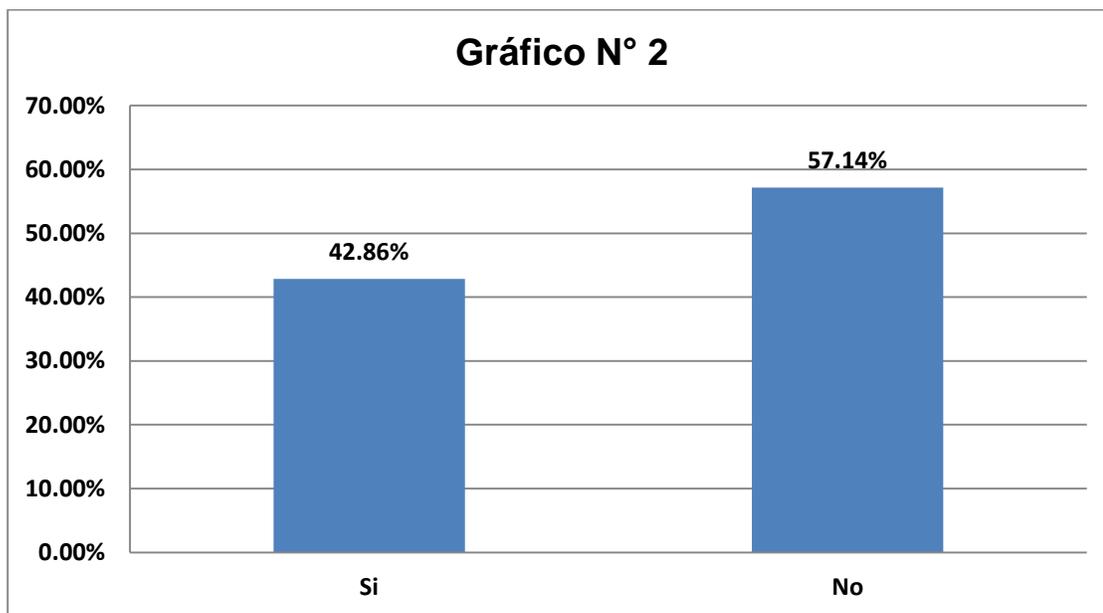
| Cuadro N° 2 | | | |
|--------------|---|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Somos una empresa de confección estable, diseñamos, producimos y comercializamos ropa para dama, caballeros y niños, buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes | 1 | 33.33% |
| 2 | Somos una empresa fabricante de prendas de excelente calidad, manteniendo costos bajos para ofrecer productos con precios competitivos a nuestros clientes | 1 | 33.33% |
| 3 | Fomentar el desarrollo a través de la producción de prendas de vestir. | 1 | 33.33% |
| Total | | 3 | 100.00% |

Interpretación: De las empresas que manifestaron tener una misión previamente establecida se puede verificar dentro de lo mencionado que lo único en lo que coinciden es en ser una empresa productora de prendas de vestir, una breve mención de los productos que ofrecen, así como también una mínima alusión hacia sus clientes; lo cual deja claramente en evidencia la falta de elementos fundamentales que la conforman como lo son el propósito u objetivo principal del negocio, lo que pretende cumplir en el entorno social que actúa, lo que va hacer y para quién lo hace.

3. ¿Cuenta la organización con una visión previamente definida?

Objetivo: Determinar si los negocios tienen identificado hacia donde dirige sus actividades.

| Cuadro N° 3 | | | |
|-------------|-----------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Si | 3 | 42.86% |
| 2 | No | 4 | 57.14% |
| Total | | 7 | 100.00% |



Interpretación: Se determinó que más de dos cuartos de las unidades de análisis no poseen una visión empresarial, sin embargo, las demás manifestaron si tener identificado el rumbo de lo que pretenden llegar a ser. Por consiguiente, más de la mitad de estos negocios carece de esta herramienta de gran importancia en la creación de la imagen corporativa.

4. Escríbala por favor.

Objetivo: Evidenciar si se tiene conocimiento de la visión empresarial.

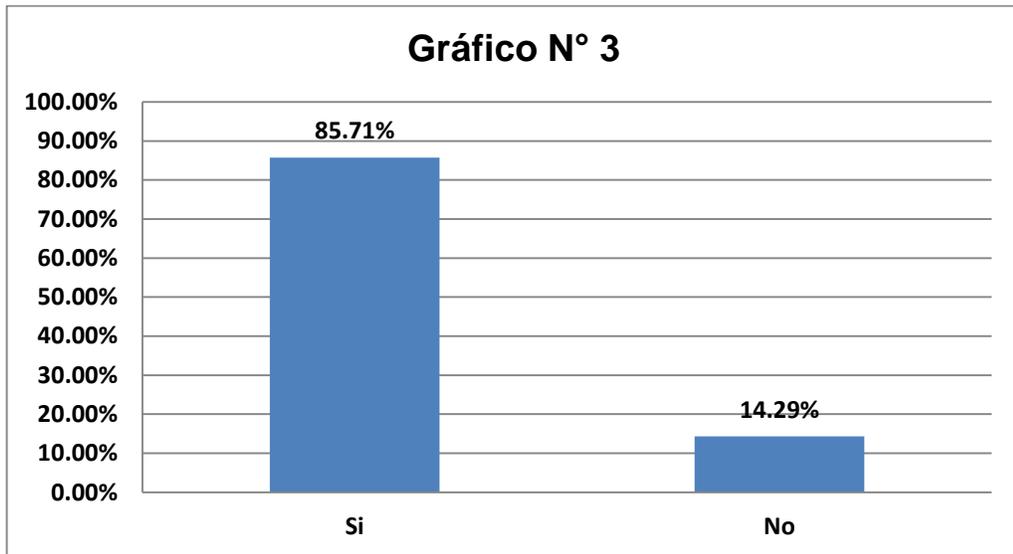
| Cuadro N° 4 | | | |
|--------------|---|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Un negocio integrado que ayude a promover un ambiente de desarrollo en la sociedad | 1 | 33,33% |
| 2 | Convertirnos en una empresa que ofrezca la mejor opción en prendas, produciendo los mejores estilos en la confección, proporcionando servicios a las personas que lo solicitan. | 1 | 33,33% |
| 3 | Ser una empresa competitiva en el mercado, prestar nuestro mejor servicio a nuestros clientes, y asegurar el continuo crecimiento. | 1 | 33,33% |
| Total | | 3 | 100,00% |

Interpretación: De las organizaciones que indicaron poseer una visión, se observa el claro interés de permanecer en el sector, ya que dentro de lo plasmado se hace referencia indirectamente a una especie de liderazgo, así como de beneficio al entorno en que se desarrollan, sin embargo, carecen de aspectos de importancia que se deben incluir en ésta como: hacia dónde se dirigen y qué los hará diferente de los demás.

5. ¿Tiene la empresa valores definidos?

Objetivo: Conocer si las empresas poseen valores que rijan el comportamiento entre los empleados.

| Cuadro N° 5 | | | |
|-------------|-----------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Si | 6 | 85.71% |
| 2 | No | 1 | 14.29% |
| Total | | 7 | 100.00% |

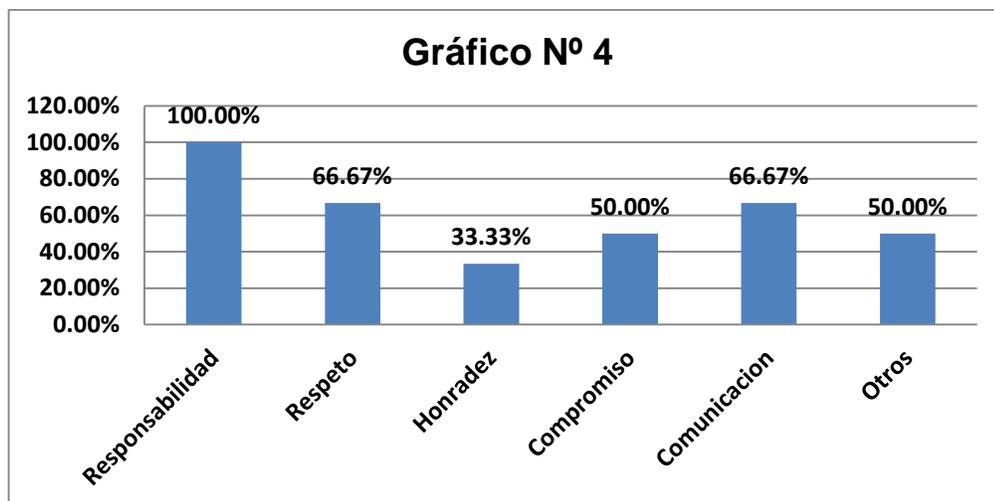


Interpretación: Seis séptimos de las respuestas dadas por los encuestados refleja que cuentan con principios morales que norman el comportamiento de los empleados dentro de la organización, lo cual contribuye a brindar una mejor atención a los clientes y un adecuado ambiente de trabajo. Cabe mencionar que el resto manifestó no regirse por valores previamente establecidos.

6. Seleccione cuáles poseen. Puede seleccionar más de uno.

Objetivo: Identificar que valores poseen las organizaciones.

| Cuadro N° 6 | | | |
|-------------|-----------------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Responsabilidad | 6 | 100.00% |
| 2 | Respeto | 4 | 66.67% |
| 3 | Honradez | 2 | 33.33% |
| 4 | Compromiso | 3 | 50.00% |
| 5 | Comunicación | 4 | 66.67% |
| 6 | Otros | 3 | 50.00% |



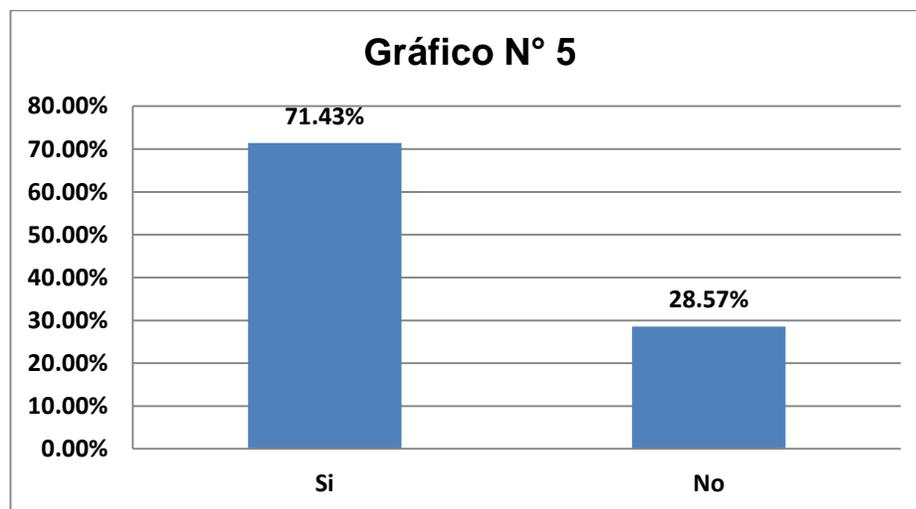
Interpretación: Se verifica que los valores que más se aplican en las organizaciones del sector son la responsabilidad, el respeto y la comunicación, lo cual es de mucha importancia para mantener las buenas relaciones internas y externas. Cabe mencionar que aparte de los valores citados anteriormente, uno de los encuestados indicó poseer equidad y transparencia, así como otro dijo practicar la honestidad y la ética.

II. PLANEACIÓN FINANCIERA.

7. ¿Posee la organización objetivos financieros?

Objetivo: Indagar si las pequeñas empresas planifican los resultados que pretenden alcanzar en un período determinado.

| Cuadro N° 7 | | | |
|-------------|-----------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Si | 5 | 71.43% |
| 2 | No | 2 | 28.57% |
| Total | | 7 | 100.00% |

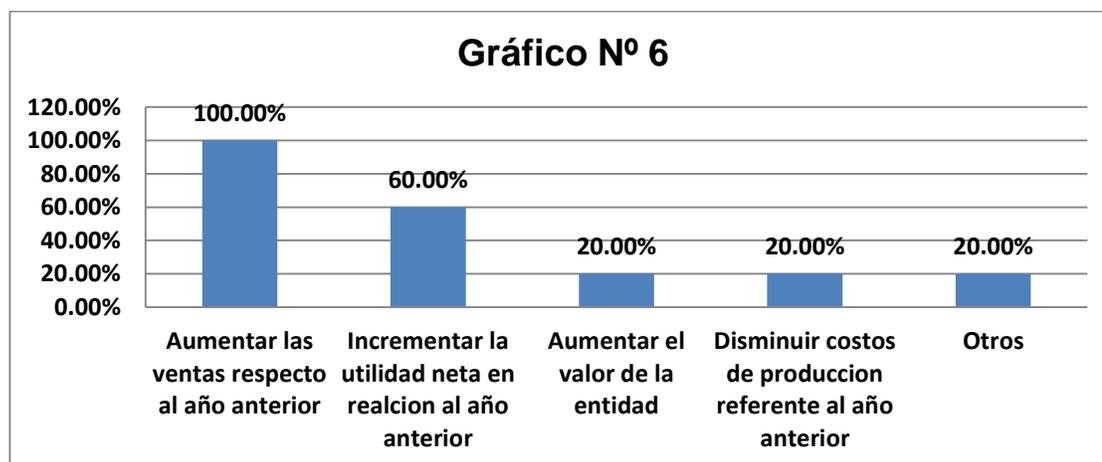


Interpretación: Casi tres cuartos de las unidades de análisis indicaron poseer objetivos financieros, por otra parte, el resto expresó no contar con éstos, lo que refleja que estas últimas no tienen definido cuales son los propósitos que desean alcanzar en esta área, ni la dirección que debe tomar la organización para obtener mayores beneficios. Sin embargo, respecto a las respuestas obtenidas la mayor parte los aplica, lo que facilita la elaboración de la propuesta ya que solamente habrá que replantearlos y generalizarlos a todo el sector.

8. Indique los que aplican. Puede seleccionar más de una.

Objetivo: Conocer cuales objetivos financieros se han trazado las empresas.

| Cuadro N° 8 | | | |
|-------------|--|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Aumentar las ventas respecto al año anterior | 5 | 100.00% |
| 2 | Incrementar la utilidad neta en relación al año anterior | 3 | 60.00% |
| 3 | Aumentar el valor de la empresa | 1 | 20.00% |
| 4 | Disminuir costos de producción referente al año anterior | 1 | 20.00% |
| 5 | Otros | 1 | 20.00% |

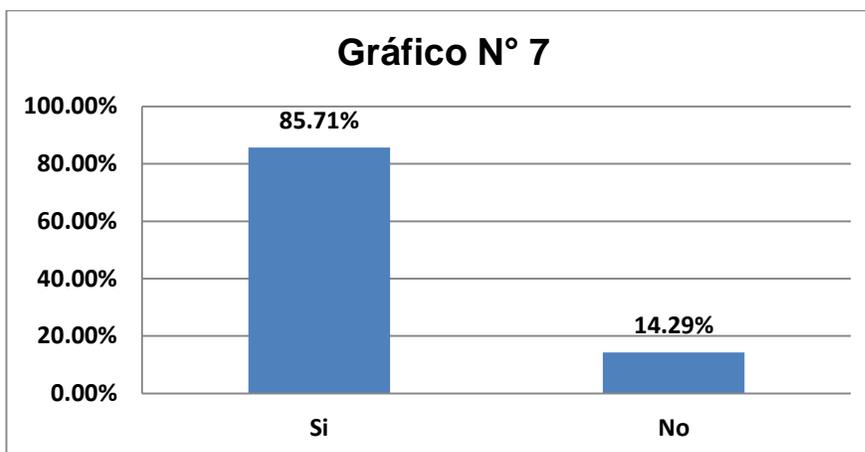


Interpretación: Partiendo de lo indicado por las organizaciones que manifestaron poner en práctica objetivos financieros, se observa que la mayor parte de estas se enfocan únicamente en el aumento de ingresos y utilidad, y un porcentaje bajo se preocupa por disminuir los costos y aumentar el valor de la empresa, cabe hacer mención que una de las empresas reveló además que dentro de sus objetivos está lograr dividendos y flujos de efectivo más altos.

9. ¿Utilizan políticas financieras?

Objetivo: Verificar si los negocios cuentan con lineamientos para el manejo de los recursos financieros que guíen las actividades productivas de los mismos.

| Cuadro N° 9 | | | |
|-------------|-----------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Si | 6 | 85.71% |
| 2 | No | 1 | 14.29% |
| Total | | 7 | 100.00% |

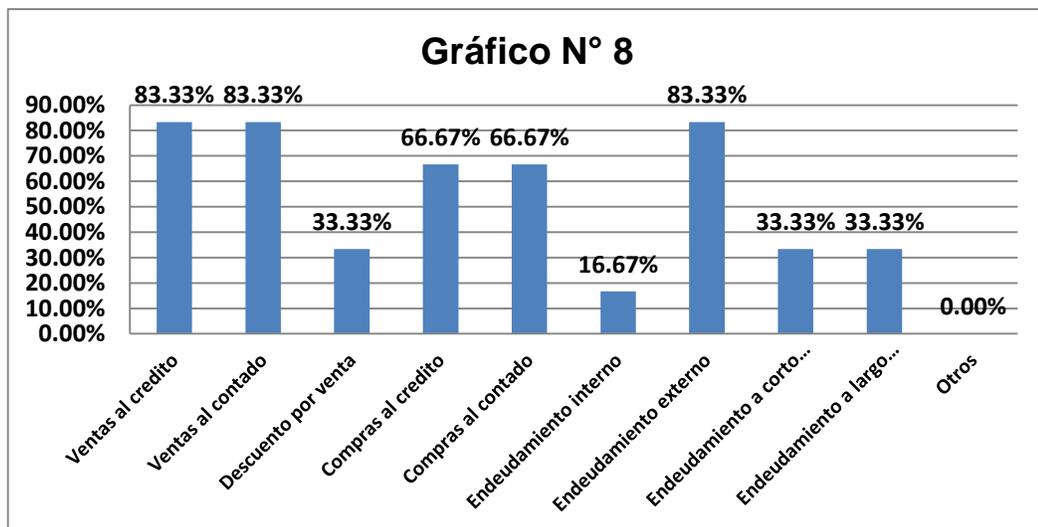


Interpretación: Se determinó que seis séptimos de los negocios investigados dieron a conocer que poseen lineamientos que contribuyen en la planificación y control financiero, mientras que una baja proporción dijo no contar con éstos, lo cual afecta en el proceso de toma de decisiones y algunas oportunidades en relación al manejo de los fondos ya que al no contar con políticas de este tipo, la consecución de los objetivos se materializa mediante la experiencia personal o los resultados a prueba y error de los propietarios, administradores o contadores de estas organizaciones.

10. Señale las principales que aplica. Puede seleccionar más de una.

Objetivo: Determinar qué políticas financieras utilizan las pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir.

| Cuadro N° 10 | | | |
|--------------|-----------------------------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Ventas al crédito | 5 | 83.33% |
| 2 | Ventas al contado | 5 | 83.33% |
| 3 | Descuento por venta | 2 | 33.33% |
| 4 | Compras al crédito | 4 | 66.67% |
| 5 | Compras al contado | 4 | 66.67% |
| 6 | Endeudamiento interno | 1 | 16.67% |
| 7 | Endeudamiento externo | 5 | 83.33% |
| 8 | Endeudamiento a corto plazo | 2 | 33.33% |
| 9 | Endeudamiento a largo plazo | 2 | 33.33% |
| 10 | Otros | 0 | 0.00% |

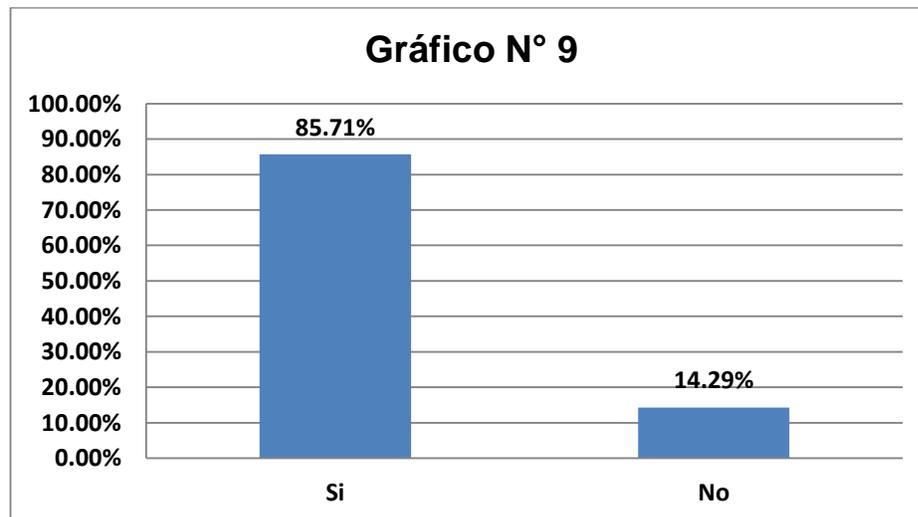


Interpretación: Cinco sextos de las empresas que señalaron contar con políticas financieras indicó orientar estas a las ventas a crédito y contado, así como al endeudamiento externo, mientras que un sexto de las mismas, las enfoca a las compras a crédito y contado, dejando de fuera otras de vital importancia como: Nivel de liquidez, riesgo, cobro, pago, y otras.

11. ¿Implementa estrategias financieras?

Objetivo: Indagar si se ejecutan planes de acción en el desarrollo de las actividades financieras.

| Cuadro N° 11 | | | |
|--------------|-----------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Si | 6 | 85.71% |
| 2 | No | 1 | 14.29% |
| Total | | 7 | 100.00% |

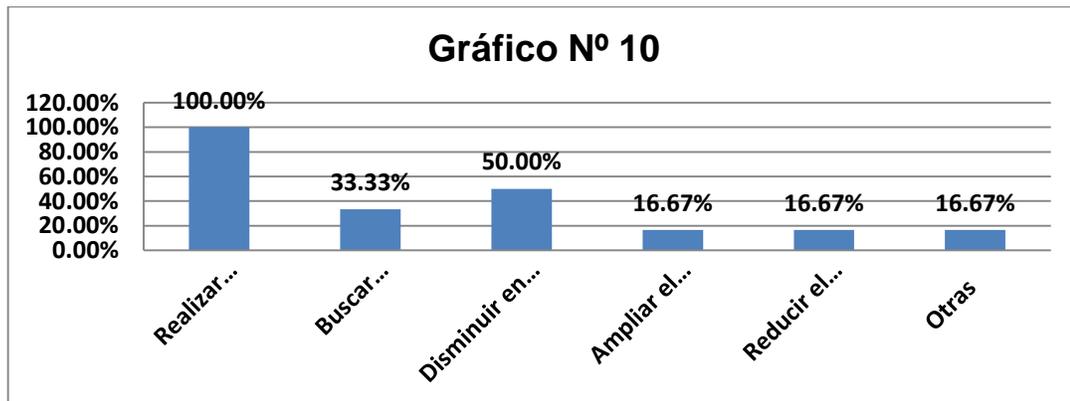


Interpretación: Se verifica que la mayor proporción exteriorizó que implementan estrategias financieras para la ejecución de las funciones, sin embargo, la minoría dijo no hacerlo, lo anterior da la pauta que la mayoría de estas organizaciones mantienen mecanismos que facilitan los cursos de acción que ponen en marcha.

12. Elija las principales utilizadas. Puede seleccionar más de una.

Objetivo: Sondear que estrategias ponen en práctica en el quehacer financiero.

| Cuadro N° 12 | | | |
|--------------|--|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Realizar alianzas estratégicas con proveedores | 6 | 100.00% |
| 2 | Buscar fuentes de financiamiento con tasa de interés más bajas | 2 | 33.33% |
| 3 | Disminuir en lo posible los niveles de inventario | 3 | 50.00% |
| 4 | Ampliar el periodo de pago con los proveedores | 1 | 16.67% |
| 5 | Reducir el periodo de cobro a los clientes | 1 | 16.67% |
| 6 | Otras | 1 | 16.67% |

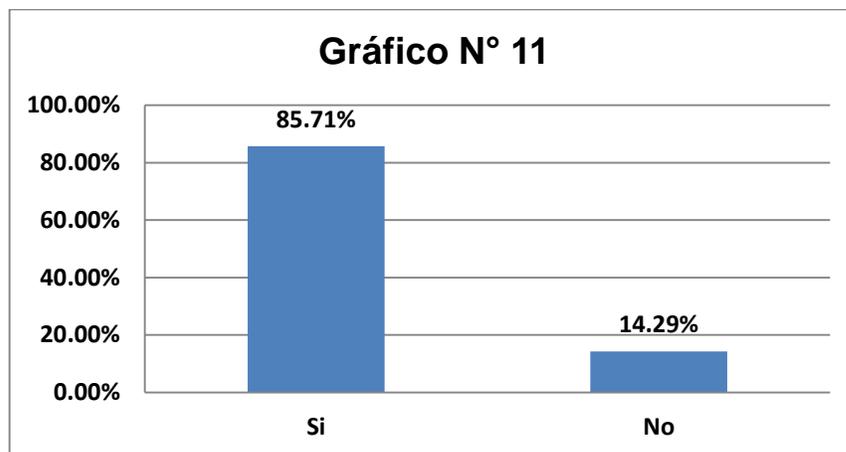


Interpretación: De las pequeñas empresas que aplican estrategias financieras la totalidad de estas manifestó realizar alianzas estratégicas con proveedores, la mitad coincidió en disminuir en lo posible los inventarios, un tercio expresó financiarse con intereses más bajos y el resto concuerdan en reducir el periodo de cobro y ampliar el periodo de pago, lo que da una tendencia a disminuir el ciclo de conversión del efectivo, lo cual es saludable para estas organizaciones, cabe hacer mención que uno de estos negocios agregó además incrementar la inversión en planta y equipo para garantizar una mejor producción.

13. ¿La empresa persigue metas financieras?

Objetivo: Determinar si se plantean metas para el logro de los objetivos financieros planteados.

| Cuadro N° 13 | | | |
|--------------|-----------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Si | 6 | 85.71% |
| 2 | No | 1 | 14.29% |
| Total | | 7 | 100.00% |

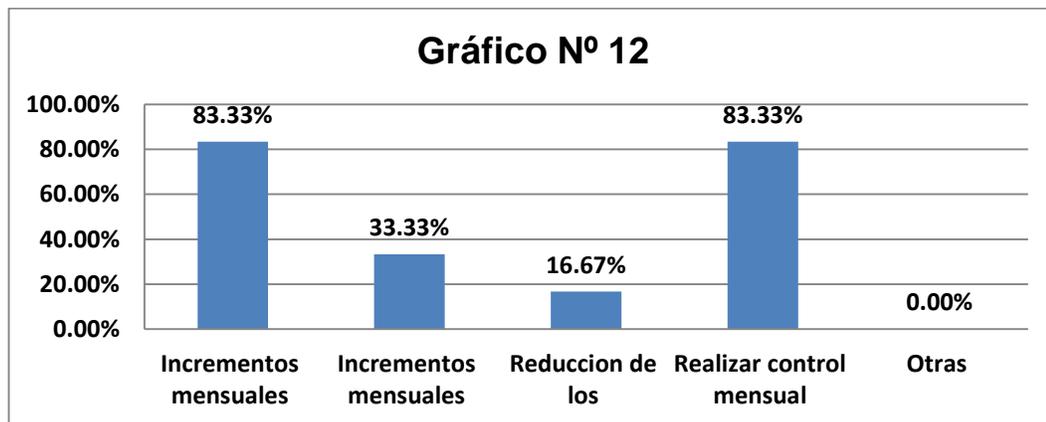


Interpretación: Seis séptimos de las unidades de análisis externó guiarse por metas financieras para el logro de los objetivos de esa naturaleza, mientras que el resto dijo no usarlas. Estos resultados indican que estas organizaciones ejecutan sus planes de una forma correcta, sin embargo, es de analizar qué tipo de metas utilizan para su cumplimiento.

14. Seleccione la(s) que aplica. Puede seleccionar más de una.

Objetivo: Conocer cuales metas financieras son aplicadas en las pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir.

| Cuadro N° 14 | | | |
|--------------|---|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Incrementos mensuales en ventas | 5 | 83.33% |
| 2 | Incrementos mensuales de la utilidad en igual proporción de las ventas | 2 | 33.33% |
| 3 | Reducción de los desperdicios de materia prima para los próximos tres meses | 1 | 16.67% |
| 4 | Realizar control mensual de ingresos y gastos | 5 | 83.33% |
| 5 | Otras | 0 | 0.00% |

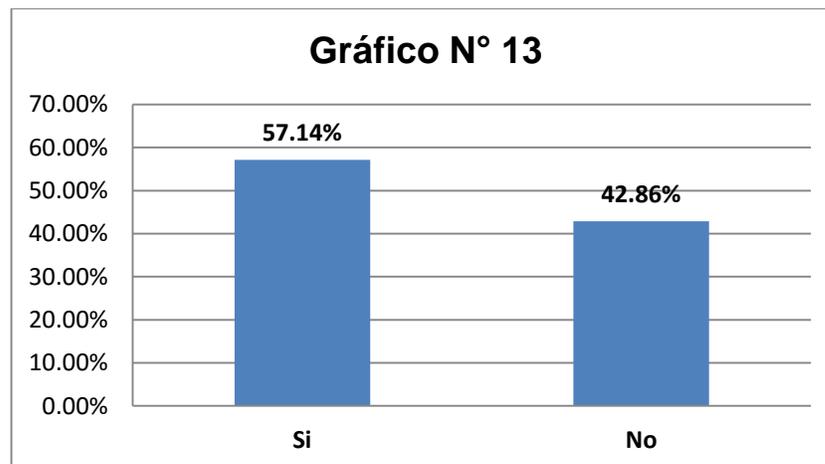


Interpretación: De las empresas que manifestaron poner en práctica metas financieras, cinco sextos se proponen incrementos mensuales en ventas, así como controles de ingresos y gastos para el mismo período, a la vez un tercio se enfoca en incrementos mensuales de la utilidad y una minoría en la reducción de desperdicios para tiempos determinados. Todo lo expuesto anteriormente deja en evidencia la corta perspectiva en cuanto al alcance de objetivos medibles para un lapso definido.

15. ¿Formulan presupuestos dentro de la empresa?

Objetivo: Verificar si se usan estimaciones numéricas en los negocios a investigar.

| Cuadro N° 15 | | | |
|--------------|-----------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Si | 4 | 57.14% |
| 2 | No | 3 | 42.86% |
| Total | | 7 | 100.00% |



Interpretación: Más de la mitad de los encuestados realizan una estimación programada de las condiciones de operación y los resultados a obtener en un periodo determinado, permitiendo así a estos negocios contar con un plan de acción que les ayude a prever futuras situaciones y tomar decisiones más acertadas para lograr los objetivos trazados. Sin embargo, es de señalar que una buena parte de estas organizaciones no diseñan proyecciones cuantitativas, lo cual es desfavorable para las mismas.

16. Indique que tipo de presupuestos utilizan. Puede seleccionar más de uno.

Objetivo: Identificar los tipos de planes cuantitativos que utilizan las pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir.

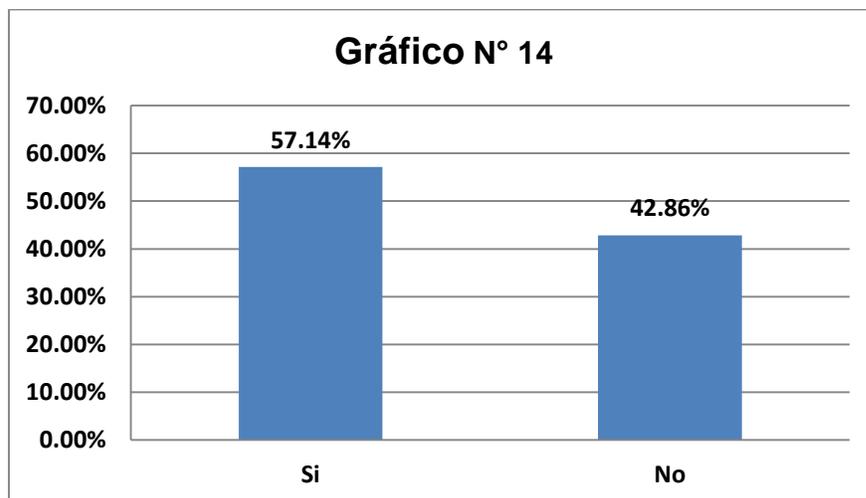
| Cuadro N° 16 | | | |
|--------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | De ventas | 3 | 75.00% |
| 2 | De producción | 2 | 50.0% |
| 3 | De compras | 3 | 75.00% |
| 4 | De consumo de materia prima | 2 | 50.00% |
| 5 | De mano de obra | 0 | 0.00% |
| 6 | De costos de producción | 2 | 50.00% |
| 7 | De costos de ventas | 1 | 0.25% |
| 8 | De gastos de administración | 1 | 0.25% |
| 9 | De gastos de venta | 0 | 0.00% |
| 10 | De gastos financieros | 1 | 0.25% |
| 11 | De efectivo | 2 | 50.00% |
| 12 | De inversiones | 0 | 0.00% |
| 13 | Estado de resultado proyectado | 2 | 50.00% |
| 14 | Balance general proyectado | 2 | 50.00% |
| 15 | Flujo de efectivo | 2 | 50.00% |

Interpretación: De las organizaciones que formulan presupuestos, tres cuartos realiza proyecciones en ventas y en compras considerando que ambos rubros son los que dan la pauta a entrada y salidas de dinero, también otros comunes son estimaciones en producción, de efectivo, estado de resultados y balance general proyectados, estos últimos deberían ser usados en todas las pequeñas empresas en estudio ya que se presenta tanto la situación financiera como económica de tal manera que se visualice el cumplimiento de objetivos. Además, no se le toma importancia a los diversos costos y gastos, y a las inversiones lo que demuestra que hay deficiencias y es necesario proponer un sistema completo y formal.

17. ¿Existen procedimientos financieros específicos en el desarrollo de las funciones dentro de la empresa?

Objetivo: Conocer si las actividades financieras son regidas con base a procedimientos previamente definidos.

| Cuadro N° 17 | | | |
|--------------|-----------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Si | 4 | 57.14% |
| 2 | No | 3 | 42.86% |
| Total | | 7 | 100.00% |

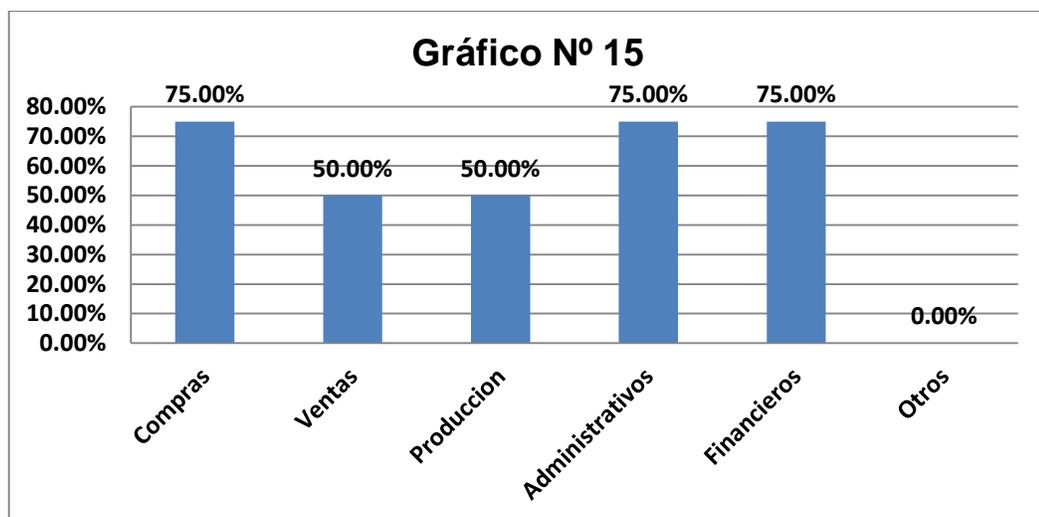


Interpretación: Más de dos cuartos expresó que sí disponen de ciertos pasos predefinidos para desarrollar las tareas de manera eficaz, es decir que la mayoría describe detalladamente cada una de las actividades a seguir dentro de la organización, buscando de esa forma la disminución de errores, sin embargo, menos de cuatro novenos mencionaron que carecen de procedimientos en la realización de sus operaciones.

18. Indique en qué áreas se aplican. Puede seleccionar más de una.

Objetivo: Verificar en qué áreas se tiene definida la secuencia lógica de pasos a seguir en la ejecución de las tareas y/o actividades.

| Cuadro N° 18 | | | |
|--------------|-----------------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Compras | 3 | 75.00% |
| 2 | Ventas | 2 | 50.00% |
| 3 | Producción | 2 | 50.00% |
| 4 | Administrativos | 3 | 75.00% |
| 5 | Financieros | 3 | 75.00% |
| 6 | Otros | 0 | 0.00% |

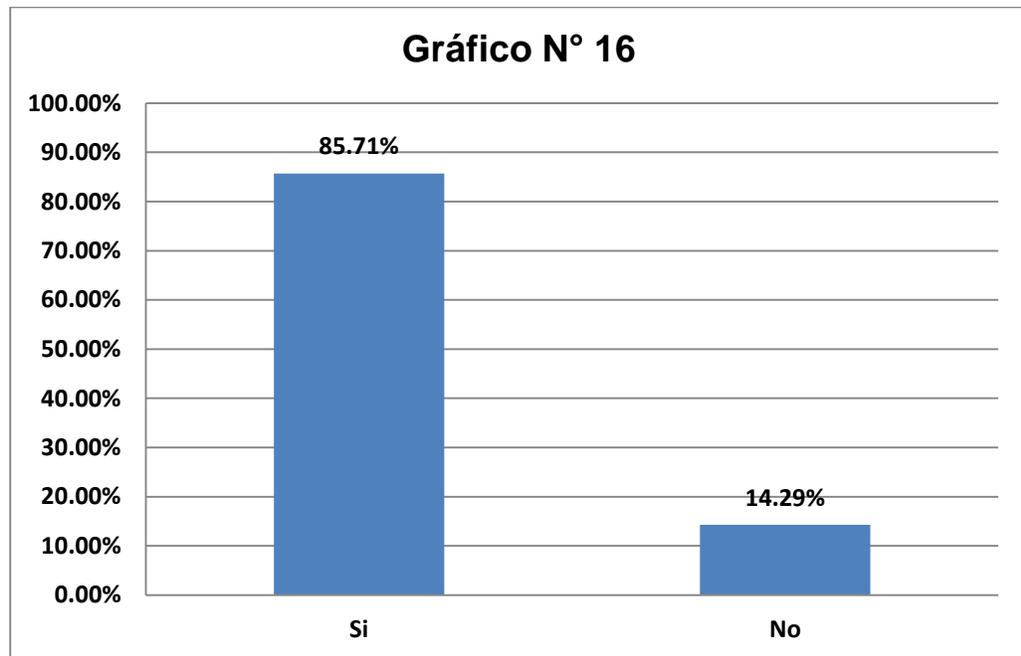


Interpretación: De las empresas que manifestaron que realizan procedimientos en el desarrollo de las funciones, tres cuartos de estas lo hacen en las áreas de compras, administrativa y financiera, mientras que la mitad afirmó hacerlo tanto en ventas como en producción. Estos resultados dejan en evidencia que los negocios no los aplican en todas las unidades orgánicas, dejando vacíos en el cumplimiento de algunas funciones y generando deficiencias en los procesos por no seguir un conjunto de pasos para un mejor desarrollo de las operaciones.

19. ¿Utiliza fuentes de financiamiento?

Objetivo: Indagar si usa fuentes de financiamiento.

| Cuadro N° 19 | | | |
|--------------|-----------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Si | 6 | 85.71% |
| 2 | No | 1 | 14.29% |
| Total | | 7 | 100.00% |

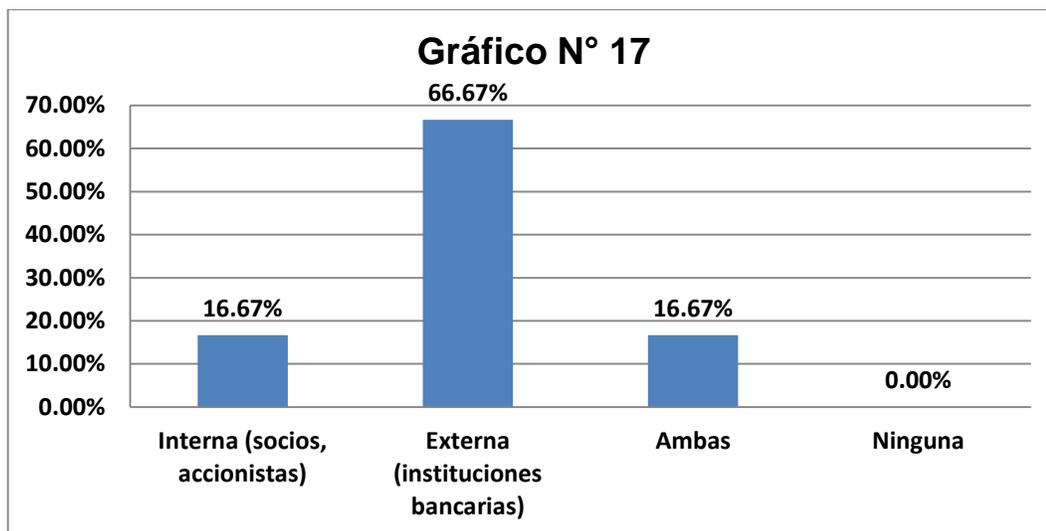


Interpretación: Seis séptimos de las unidades de análisis mencionaron que hacen uso de fuentes de financiamiento, mientras que un séptimo no las utiliza. Según los resultados la mayoría de las empresas no disponen de suficientes recursos para la realización de sus actividades, ya sea que carecen de liquidez para cancelar sus pasivos o requieren de capital para proyectos en ejecución o nuevos de gran envergadura que de alguna manera impliquen una inversión.

20. ¿Qué tipos de financiamiento utiliza?

Objetivo: Conocer la procedencia de los fondos con que se financian los negocios indagados.

| Cuadro N° 20 | | | |
|--------------|-----------------------------------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Interna (socios, accionistas) | 1 | 16.67% |
| 2 | Externa (instituciones bancarias) | 4 | 66.67% |
| 3 | Ambas | 1 | 16.67% |
| 4 | Ninguna | 0 | 0.00% |
| Total | | 6 | 100.00% |

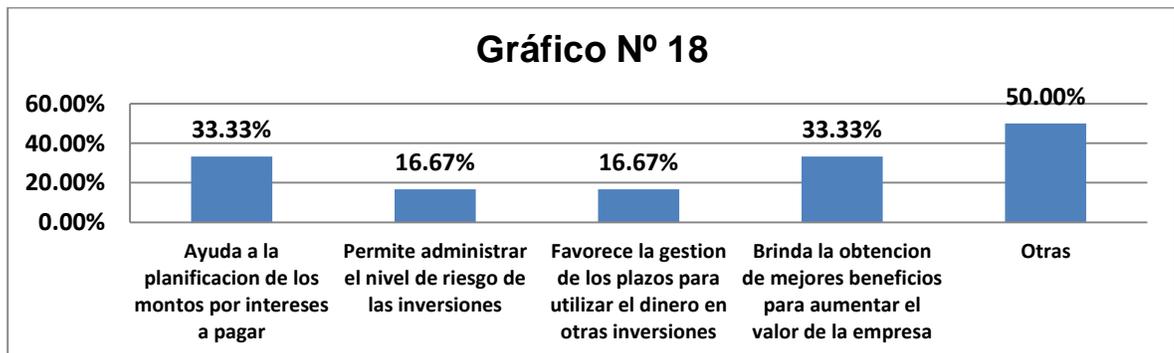


Interpretación: De los negocios encuestados que respondieron que hacen uso de fuentes de financiamiento, dos tercios expresaron que la procedencia de fondos es externa, es decir realizan préstamos a instituciones bancarias, y sólo una minoría manifestó que se financia con recursos de accionistas o propietarios y también que usa tanto fuentes internas como externas para tener un equilibrio y no dejar a la compañía en manos de terceros. En vista a que la más utilizada es la proveniente de los bancos, se genera altos costos por las elevadas tasas de interés disminuyendo así la rentabilidad.

21. ¿Cómo influye el tipo de fuente de financiamiento en la planeación y control financiero? Puede seleccionar más de una.

Objetivo: Conocer la relación entre las fuentes de financiamiento con el proceso de planeación y control financiero.

| Cuadro N° 21 | | | |
|--------------|--|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Ayuda a la planificación de los montos por intereses a pagar | 2 | 33.33% |
| 2 | Permite administrar el nivel de riesgo de las inversiones | 1 | 16.67% |
| 3 | Favorece la gestión de los plazos para utilizar el dinero en otras inversiones | 1 | 16.67% |
| 4 | Brinda la obtención de mejores beneficios para aumentar el valor de la empresa | 2 | 33.33% |
| 5 | Otras | 3 | 50.00% |



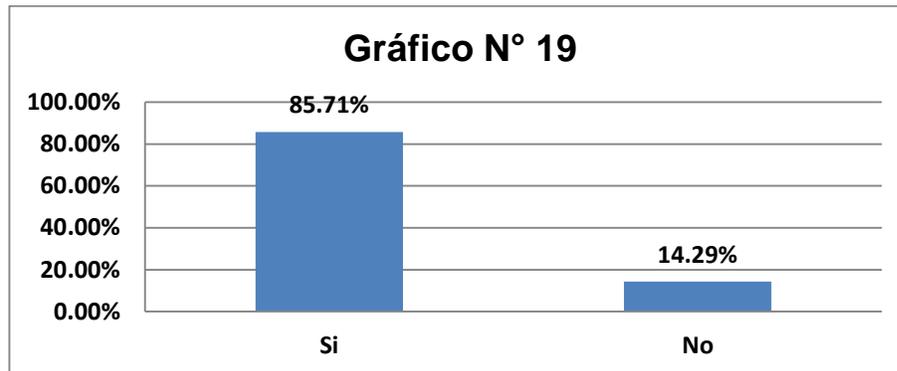
Interpretación: La mitad de las empresas que usan alguna fuente de financiamiento, dio opciones diferentes a las que se le proporcionaron, expresando que para llevar a cabo adecuados planes y controles financieros depende del tipo de financiamiento, porque así se obtiene el dinero cuando se necesita, permite negociar mejores plazos de pagos y brinda capacidad de poder invertir en el momento necesario , pero además un tercio de estas manifestó que ayuda a planificar mejores montos a cancelar y que ayuda a aumentar el valor de la empresa, el resto respondió que aporta para administrar el riesgo y contar con el dinero más tiempo para invertirlo en nuevos proyectos.

III.CONTROL FINANCIERO.

22. ¿Aplica controles financieros?

Objetivo: Determinar si se aplica control financiero.

| Cuadro N° 22 | | | |
|--------------|-----------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Si | 6 | 85.71% |
| 2 | No | 1 | 14.29% |
| Total | | 7 | 100.00% |

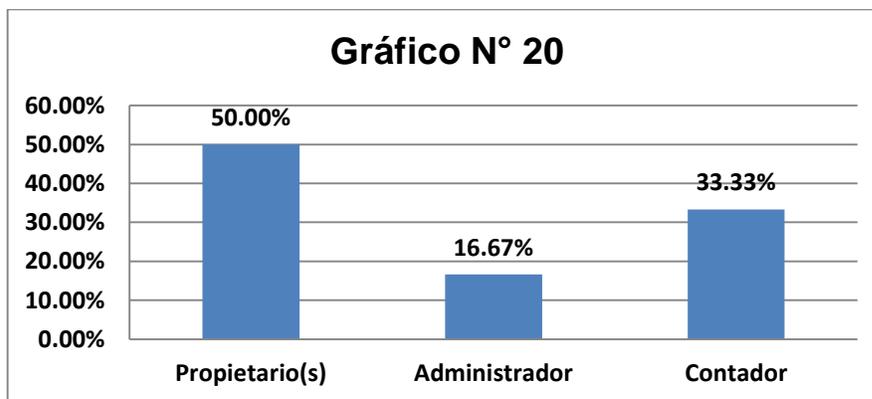


Interpretación: Según la información recopilada, seis séptimos de las pequeñas empresas en estudio dicen llevar a cabo inspecciones financieras que les permita lograr los planes plasmados, se observa que la mayoría respondió que realizan verificaciones para asegurarse que los recursos sean adquiridos y aplicados eficientemente para posteriormente comparar cifras reales y estimadas determinando así las variaciones existentes. Sin embargo, hay una pequeña proporción que no usa controles financieros, pero es muy necesario que todos los negocios del sector investigado los apliquen y así contar con un sistema de revisión y comparación de resultados.

23. ¿Quién o quiénes son los encargados de realizar el control financiero?

Objetivo: Identificar las personas encargadas de llevar a cabo los controles de la empresa.

| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
|--------------|----------------|---------------------|-----------------------|
| 1 | Propietario(s) | 3 | 50.00% |
| 2 | Administrador | 1 | 16.67% |
| 3 | Contador | 2 | 33.33% |
| Total | | 6 | 100.00% |

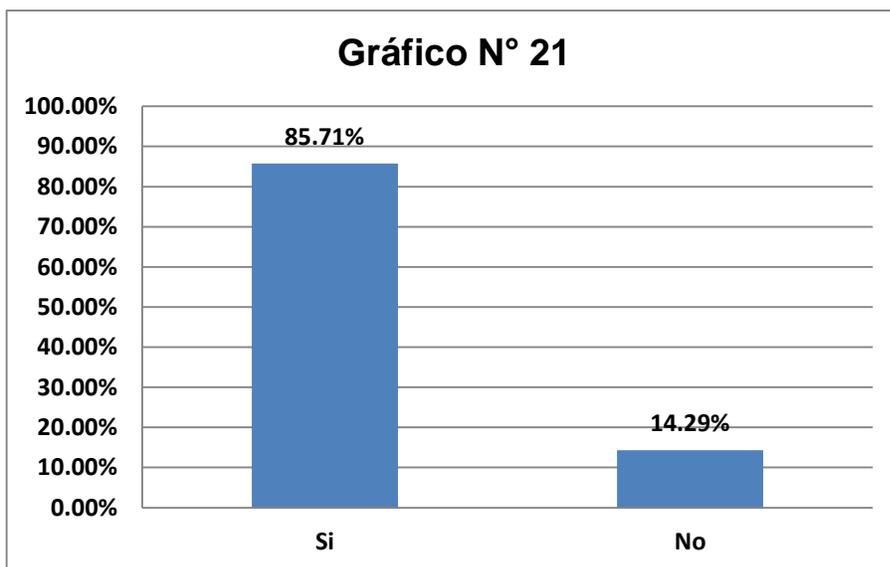


Interpretación: Del total de negocios que aplican revisiones financieras, dos cuartos de estos respondieron que el encargado de realizarlas es el propietario, un tercio dijo que el contador las efectúa y el resto aseguró que las lleva a cabo el administrador. Lo anterior implica que el control de las finanzas está a cargo del dueño del negocio asegurándose así que todo marche en orden y no existan desvíos de fondos o mala utilización de los recursos, aunque no todas se basen en métodos formales, sino en simples anotaciones de propio criterio asegurando siempre el cumplimiento de los objetivos y manteniendo estabilidad financiera.

24. ¿Sabe que son las razones financieras?

Objetivo: Determinar si tiene conocimiento sobre razones financieras.

| Cuadro N° 24 | | | |
|--------------|-----------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Si | 6 | 85.71% |
| 2 | No | 1 | 14.29% |
| Total | | 7 | 100.00% |

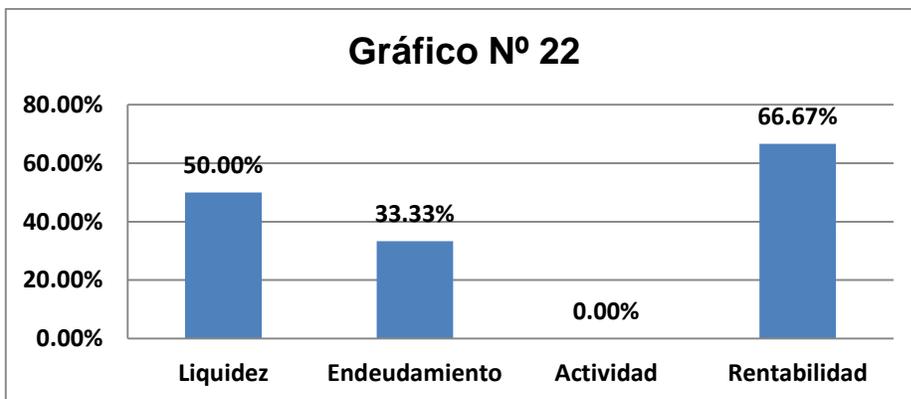


Interpretación: Seis séptimos de las pequeñas empresas que realizan controles, afirmó conocer sobre indicadores financieros y un séptimo dijo no saber de ello, lo que evidencia que necesitan esta herramienta que les ayude a obtener datos precisos para tomar las decisiones más acertadas. Un amplio margen de los negocios indica que si poseen conocimiento sobre este método, lo que les facilita efectuar diagnósticos financieros, con el fin de obtener un resultado que permita medir la eficacia y el comportamiento de una empresa.

25. Si hace uso de las razones financieras, ¿cuál o cuáles de las siguientes pone en práctica? Puede seleccionar más de uno.

Objetivo: Determinar los indicadores que utilizan las organizaciones para medir la situación financiera de las mismas.

| Cuadro N° 25 | | | |
|--------------|---------------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Liquidez | 3 | 50.00% |
| 2 | Endeudamiento | 2 | 33.33% |
| 3 | Actividad | 0 | 0.00% |
| 4 | Rentabilidad | 4 | 66.67% |

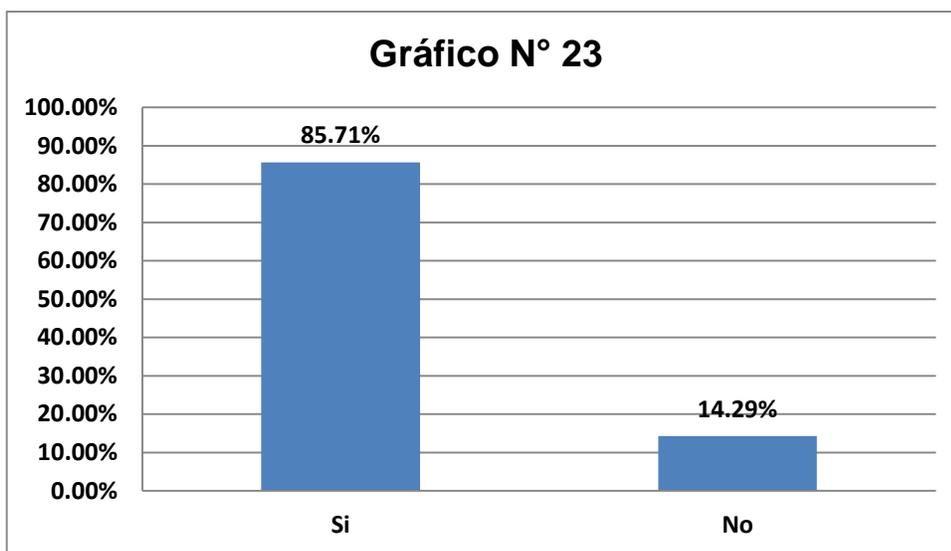


Interpretación: Dos tercios de los encuestados que respondieron conocer y además hacer uso de razones financieras, indicaron aplicar las de rentabilidad asegurando que es importante evaluar las ganancias que se han obtenido en un periodo determinado, la mitad de las mismas dijo utilizar las de liquidez verificando la capacidad de pago con la que se cuenta y una tercera parte manifestó utilizar las de endeudamiento considerando que el nivel de deudas que se manejan pueden traer grandes riesgos y repercutir negativamente a las empresas. Se puede observar que los pequeños negocios en estudio, en su mayoría se preocupan por las utilidades y dejan a un lado otros indicadores que ayudan a mejorar los resultados y a elegir las alternativas más óptimas.

26. ¿Realiza auditorías?

Objetivo: Conocer si los negocios en estudio llevan a cabo auditorías.

| Cuadro N° 26 | | | |
|--------------|-----------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Si | 6 | 85.71% |
| 2 | No | 1 | 14.29% |
| Total | | 7 | 100.00% |

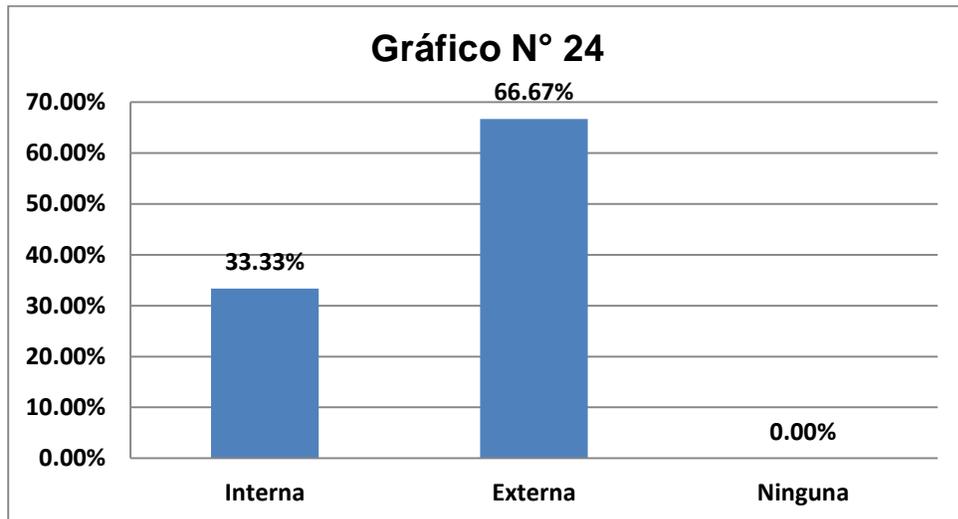


Interpretación: Seis séptimos de las organizaciones en estudio afirmó realizar auditorías, mientras que el complemento dijo no contar con ella. Por lo tanto, las empresas que tienen a bien realizar este tipo de evaluación se colocan en una buena posición ya que se ejecuta una revisión de calidad, permitiendo así, estudiar todos los procedimientos con los que se trabaja con el objetivo de mejorarlos, y de esa manera poder identificar los posibles errores.

27. ¿Qué tipo de auditoría emplean?

Objetivo: Constatar que tipo de auditoría realizan las empresas.

| Cuadro N° 27 | | | |
|--------------|-----------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Interna | 2 | 33.33% |
| 2 | Externa | 4 | 66.67% |
| 3 | Ninguna | 0 | 0.00% |
| Total | | 6 | 100.00% |

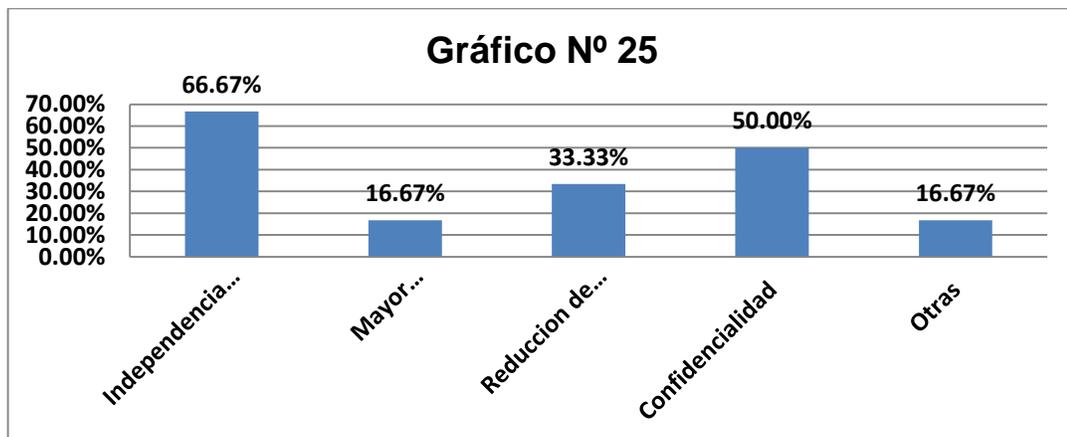


Interpretación: De las organizaciones indagadas que realizan auditorías, dos tercios expresaron realizarlas de tipo externa, lo que significa que la mayoría de estas confían en que las efectúe personal independiente a la institución, con el propósito de evitar sesgos en la información a obtener, o ya sea para contar con un juicio diferente que permita dar otra perspectiva a la solución de las problemáticas. Mientras que el resto difiere y opta por efectuar una auditoría interna, lo cual orienta el análisis por medio de los mismos trabajadores de la organización.

28. ¿Que lo motiva a escoger ese tipo de auditoría? Puede seleccionar más de uno.

Objetivo: Indagar las razones por las cuales se utiliza ese tipo de auditoría.

| Cuadro N° 28 | | | |
|--------------|---------------------------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Independencia profesional | 4 | 66.67% |
| 2 | Mayor experiencia | 1 | 16.67% |
| 3 | Reducción de gastos | 2 | 33.33% |
| 4 | Confidencialidad | 3 | 50.00% |
| 5 | Otras | 1 | 16.67% |

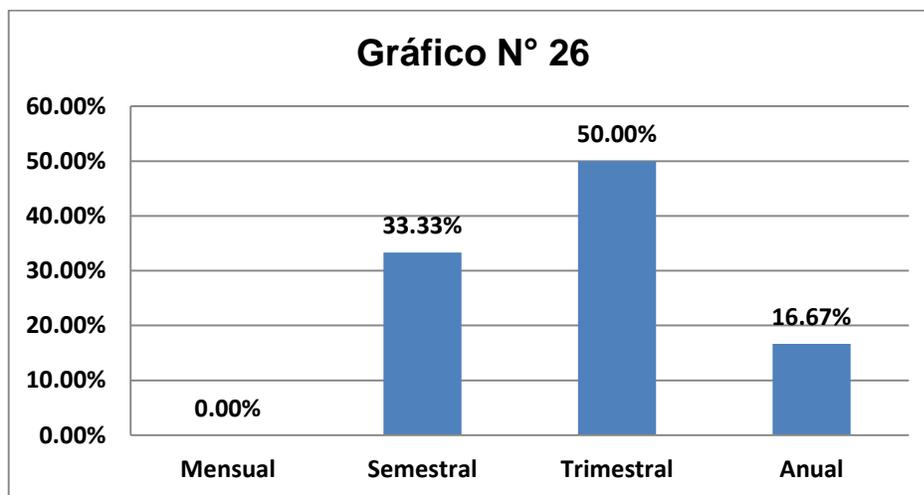


Interpretación: Dos tercios de las empresas que hacen uso de auditorías dijo que la razón por la cual elijen determinado tipo de auditoría es para tomar en cuenta la independencia profesional, la mitad de estos negocios optó por la confidencialidad, la tercera parte de los mismos se enfocó en la reducción de gastos mientras que el resto afirmó que es por mayor experiencia u otras donde se mencionó que un profesional ajeno a la empresa dé las recomendaciones al auditor.

29. ¿Con que frecuencia se llevan a cabo?

Objetivo: Determinar el período que transcurre entre cada auditoría dentro de los negocios estudiados.

| Cuadro N° 29 | | | |
|--------------|------------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Mensual | 0 | 0.00% |
| 2 | Semestral | 2 | 33.33% |
| 3 | Trimestral | 3 | 50.00% |
| 4 | Anual | 1 | 16.67% |
| Total | | 6 | 100.00% |

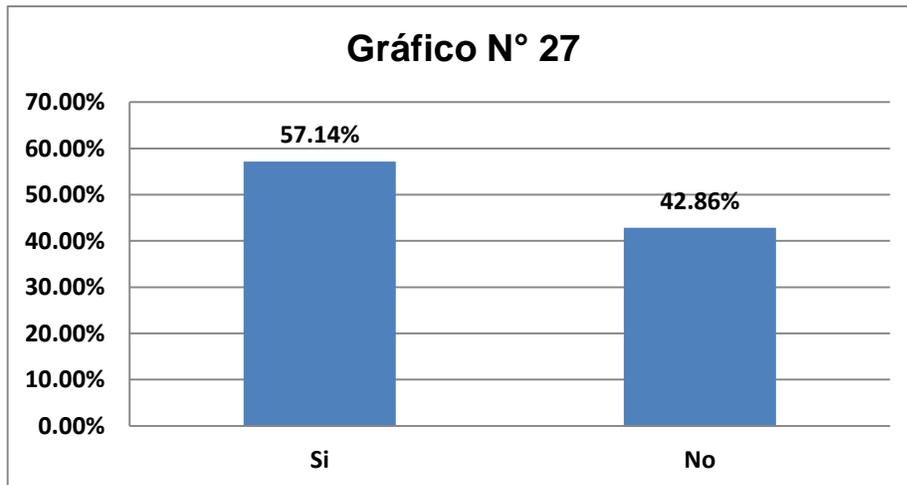


Interpretación: Dos cuartos de las empresas objeto de estudio que llevan a cabo auditorías afirmó realizarlas trimestralmente, mientras que un tercio de ellas dijo hacerlo en un período de 6 meses, por otra parte, un porcentaje menor especificó ejecutarlas anualmente. Por ende, se ve reflejado que la mayoría de estas organizaciones ve la importancia de llevar a cabo este tipo de control, para así poder desarrollar sus actividades de manera óptima y precisa.

30. ¿La empresa brinda crédito a sus clientes?

Objetivo: Verificar la flexibilidad de pago que ofrecen las pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir a sus clientes.

| Cuadro N° 30 | | | |
|--------------|-----------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Si | 4 | 57.14% |
| 2 | No | 3 | 42.86% |
| Total | | 7 | 100.00% |

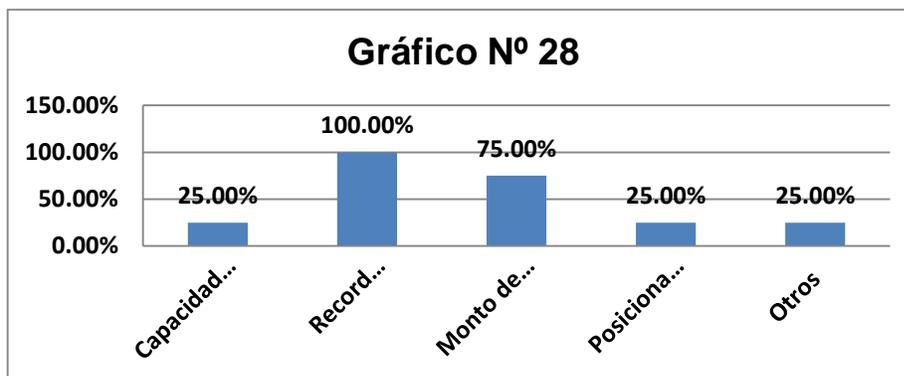


Interpretación: Según los datos obtenidos más de la mitad de negocios respondió que otorgan créditos a sus clientes, mientras que el complemento expresó no conceder este tipo de beneficios. Por tanto, cabe destacar que la mayoría de las empresas ve la necesidad de brindar facilidades de pago a sus compradores, utilizando esto como una posible estrategia para generar más ventas y por ende generar mayores ingresos económicos.

31. ¿Con base a qué requisitos se autorizan? Puede seleccionar más de uno.

Objetivo: Indagar los requerimientos que solicitan las organizaciones para brindar un crédito.

| Cuadro N° 31 | | | |
|--------------|-------------------------------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Capacidad de pago | 1 | 25.00% |
| 2 | Record crediticio | 4 | 100.00% |
| 3 | Monto de la compra | 3 | 75.00% |
| 4 | Posicionamiento de la empresa | 1 | 25.00% |
| 5 | Otros | 1 | 25.00% |



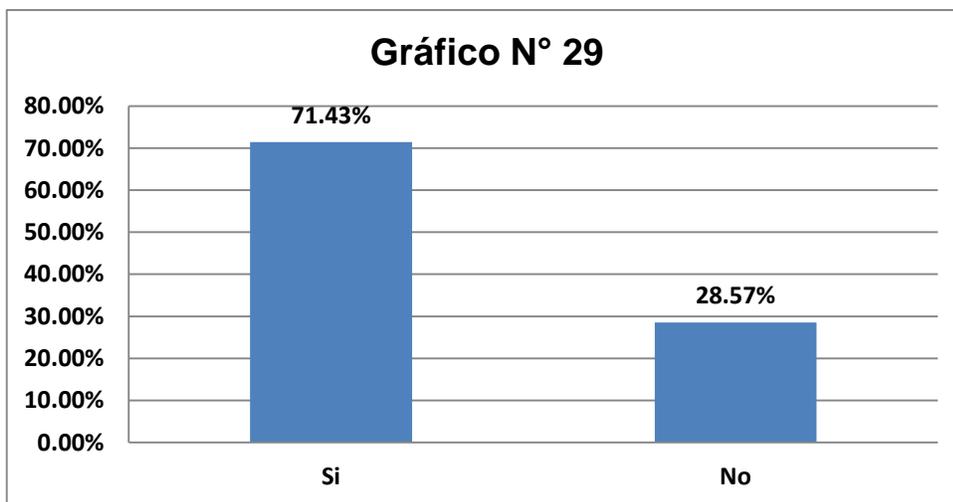
Interpretación: La totalidad de las empresas que afirmaron brindar crédito a sus clientes tomó como referencia el récord crediticio de estos para otorgarles dicho beneficio, ya que se pretende con esto conocer si el comprador es capaz de poder hacer frente a la deuda adquirida. Mientras que tres cuartos de las mismas dijeron concederlo con base al importe de la compra efectuada, generando así un incentivo para que estos busquen siempre los productos que ofrecen las empresas, el resto se enfocó en aspectos como la capacidad de pago, posicionamiento de la empresa y en dar créditos hasta un monto de \$5,000.00 mensuales.

IV. TOMA DE DECISIONES.

32. ¿Utiliza la información financiera para tomar decisiones?

Objetivo: Determinar si utilizan la información para elegir alternativas.

| Cuadro N° 32 | | | |
|--------------|-----------|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Si | 5 | 71.43% |
| 2 | No | 2 | 28.57% |
| Total | | 7 | 100.00% |



Interpretación: Menos de tres cuartos afirmó que toma en cuenta la información financiera para la elección de alternativas, mientras que más de un cuarto estableció no utilizarla. Claramente esta herramienta se convierte en un componente muy importante que permite evaluar decisiones de diferentes índoles que ayuden a desarrollar el funcionamiento adecuado dentro de la organización.

33. ¿Por qué?

Objetivo: Verificar la importancia de la información financiera para la toma de decisiones.

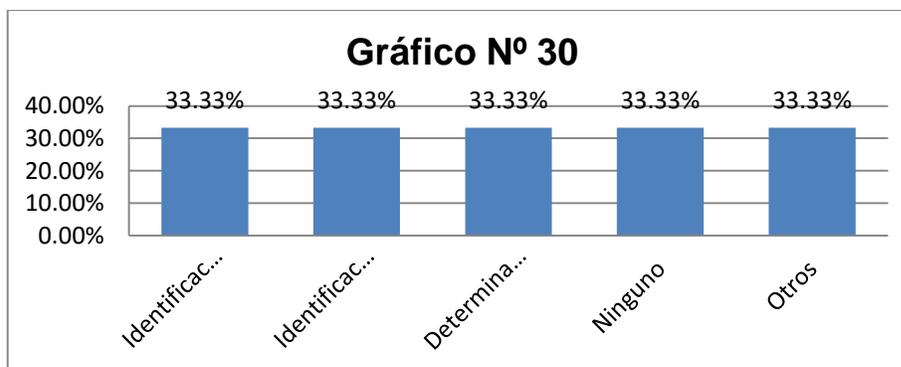
| Cuadro N° 33 | | | |
|--------------|--|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Las decisiones se toman con base a sucesos pasados y futuras proyecciones financieras. | 1 | 14.29% |
| 2 | Se toman las decisiones con base a las experiencias tanto laboral como personal. | 1 | 14.29% |
| 3 | Las decisiones de acuerdo a las circunstancias no dependen del aspecto financiero sino de la índole de la problemática. | 1 | 14.29% |
| 4 | Nos permite obtener como proyección los resultados que se obtendrá y con base a ellos realizar cambios. | 1 | 14.29% |
| 5 | De acuerdo la información se sabe que necesita la empresa y que beneficios brinda | 1 | 14.29% |
| 6 | Es necesario analizar la información financiera para ver cómo está la situación actual de la empresa, para ver qué tipo de decisiones poder tomar. | 1 | 14.29% |
| 7 | Son la base para incrementar las utilidades respecto al periodo anterior | 1 | 14.29% |
| Total | | 7 | 100.00% |

Interpretación: Por medio de los datos proporcionados se verificó que los aspectos en común para la toma de decisiones de las organizaciones que se rigen a la información financiera son: proyecciones y sucesos pasados para mejorar la actividad de los negocios. Mientras que los que respondieron no guiarse por este medio para tomar una alternativa, plantearon que las decisiones se toman de acuerdo a la circunstancia dejando de lado el aspecto financiero.

34. ¿Qué proceso sigue al momento de tomar una decisión?

Objetivo: Identificar el proceso de toma de decisiones que aplican las organizaciones en estudio.

| Cuadro N° 34 | | | |
|--------------|---|---------------------|-----------------------|
| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
| 1 | Identificación del problema, desarrollo y ejecución de alternativas, evaluación de resultados | 2 | 33.33% |
| 2 | Identificación del problema, aplicación de medidas correctivas | 2 | 33.33% |
| 3 | Determinación y selección de alternativas, implementación | 2 | 33.33% |
| 4 | Ninguno | 2 | 33.33% |
| 5 | Otros | 2 | 33.33% |

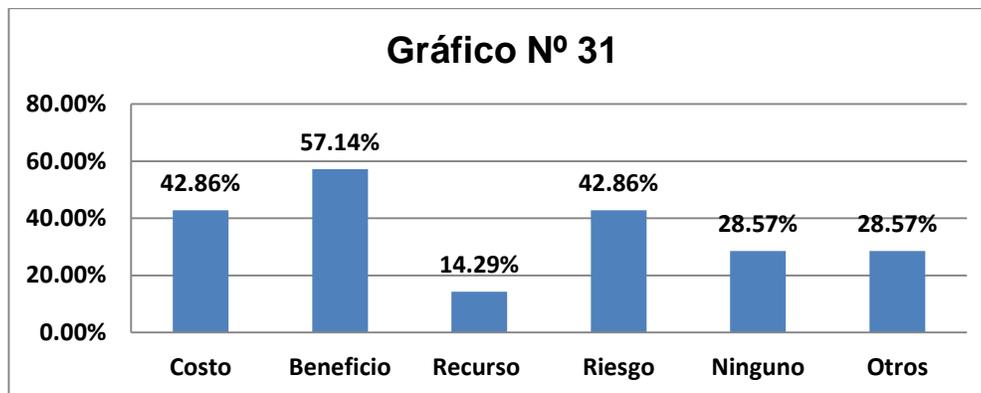


Interpretación: Del total de encuestados, un tercio afirmó no utilizar ningún tipo de proceso a seguir para la elección de una alternativa, lo que significa que no cuenta con ninguna base o fundamento que permita la selección de estas, lo cual no es nada bueno ya que no se puede tomar un juicio favorable y por consiguiente arriesgar la actividad de la empresa. Además, otra tercera parte asegura aplicar diferentes procedimientos para la toma de decisiones cabe destacar que una de ellas opinó que es necesario definir el problema, objetivos y situación de decisión lo que significa que se guían por una herramienta administrativa que permite dar la pauta de analizar la opción más saludable que brinde la solución ante una dificultad o problema.

35. ¿Cuál o cuáles variables considera que influyen principalmente en la elección de una alternativa?

Objetivo: Determinar con base a la experiencia de los encuestados, que variables son las más importantes al momento de elegir un curso de acción.

| N° | Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % |
|----|-----------|---------------------|-----------------------|
| 1 | Costo | 3 | 42.86% |
| 2 | Beneficio | 4 | 57.14% |
| 3 | Recurso | 1 | 14.29% |
| 4 | Riesgo | 3 | 42.86% |
| 5 | Ninguno | 2 | 28.57% |
| 6 | Otros | 2 | 28.57% |



Interpretación: Una proporción mayor a la mitad afirmó que la principal variable para la selección de una alternativa recae sobre el beneficio que podrá tener esta en los resultados dentro de la empresa. Un buen porcentaje se basó en los aspectos de riesgo y costo dando la pauta a evaluar más detenidamente las opciones a tomar en cuenta para su mejor elección. Más de un cuarto manifestó no tomar ninguna variante mientras que uno de los encuestados dijo que la competitividad del mercado. El resto expresó que influye el recurso con que se cuenta.

ANEXO No. 3: RESUMEN DE LA GUÍA DE ENTREVISTA.

I. DATOS GENERALES

1. Nombre de la Empresa:

R// Variedades Kevin

2. Dirección

R// Colonia Jardines de la Constancia, polígono "L", lote N°13, Santa María, Usulután.

3. Cargo que desempeña

R// Propietario

4. ¿Cuántas personas laboran en la organización?

R// 15 personas

II. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

5. ¿La organización posee una misión claramente establecida? Enúnciela

R// No, el negocio no tiene definida una misión, ya que no se considera necesaria para operar.

6. ¿Cuenta la empresa con una visión previamente definida? Menciónela.

R// Tampoco se tiene, desde que la empresa nació, nunca ha hecho falta por eso no se ha pensado en crearla.

7. ¿Tiene la empresa valores definidos? Enúncielos.

R// No se tienen formalmente, pero a los empleados se les da a conocer que en todo trabajo se practican el respeto, responsabilidad y entre toda la humildad.

III. PLANEACIÓN FINANCIERA.

8. ¿Posee la organización objetivos financieros? Cítelos.

R// Sí, cada año se busca aumentar las ventas y a la vez las utilidades.

9. ¿Utilizan políticas financieras? Señale las principales que aplica.

R// Sí, las ventas se realizan al contado al igual que las compras que se realizan a los proveedores y en el caso de los préstamos por políticas se solicitan solo a bancos.

10. ¿Implementa estrategias financieras? ¿Cuáles son las principales que utiliza?

R// Sí, aunque no están sustentadas por escrito, pero si existen las alianzas con alcaldías en el caso de las ventas y también con algunos proveedores para la compra de material.

11. ¿La empresa persigue metas financieras? Mencione algunas de ellas.

R// No, solo se buscan resultados generales, es decir solo objetivos.

12. ¿Formulan presupuestos dentro del negocio? Especifique los que diseña.

R// No, no se plasman presupuestos, las ventas simplemente se calculan por simples operaciones.

13. ¿Existen procedimientos financieros específicos en el desarrollo de las funciones dentro de la empresa? ¿En qué áreas se aplican?

R// No, la empresa nunca ha seguido ningún procedimiento de ningún tipo.

14. ¿Cuáles fuentes de financiamiento utiliza?

R// Fuentes externas, es decir sólo con instituciones bancarias.

15. ¿Cómo influye el tipo de fuente de financiamiento en la planeación y control financiero?

R// Reduce los pagos en intereses y como consecuencia las utilidades son mayores, se negocian plazos adecuados para disponer del dinero para pagar.

IV. CONTROL FINANCIERO.

16. ¿Aplican controles financieros?

R// No, no se aplica ningún control.

17. ¿Quién o quiénes son los encargados de realizar el control financiero?

R// Como le dije anteriormente, nadie porque no se realizan.

18. ¿Sabe que son las razones financieras?

R// No, eso lo desconozco.

19. ¿Utilizan razones financieras? ¿cuál o cuáles aplica?

R// No, no se practican.

20. ¿Realiza auditorías?

R// Nunca se han llevado a cabo.

21. ¿Qué tipo de auditoría emplean? ¿con que frecuencia lo hacen?

(No se realizó ya que no se practican auditorías)

22. ¿Qué lo motiva a escoger ese tipo de auditoría?

(No se realizó ya que no se practican auditorías)

23. ¿La empresa brinda crédito a sus clientes? ¿Con base a qué requisitos se autorizan?

R// No, estos no se conceden.

V. TOMA DE DECISIONES.

24. ¿Utiliza la información financiera para tomar decisiones?

Sí, basándose siempre en los resultados.

25. ¿Qué proceso sigue al momento de tomar una decisión?

R// No se aplica ningún proceso para eso.

26. ¿Cuál o cuáles variables influyen principalmente para la selección de una alternativa?

R// Las ganancias que proporcionan, es decir si es rentable.

ANEXO No. 4: MODELO DE CUESTIONARIO.



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



Cuestionario dirigido a: Administradores o Contadores.

Objetivo: Recolectar información que permita diagnosticar si las pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir hacen uso de planes y controles financieros para la toma de decisiones.

Indicaciones: Lea detenidamente cada interrogante y conteste de forma clara lo que se le pregunta o marque con una "X" de acuerdo al tipo de cuestionamiento. La información recabada es únicamente para uso académico.

I. DATOS GENERALES.

1. Nombre de la Empresa:

2. Dirección

3. Cargo que desempeña

4. ¿Cuántas personas laboran en la organización?

II. FILOSOFÍA EMPRESARIAL.

5. ¿La organización posee una misión claramente establecida?

Sí

No

Respuesta Negativa pasar a pregunta No. 7

6. ¿Podría Enunciarla?

7. ¿Cuenta la empresa con una visión previamente definida?

Sí

No

Respuesta Negativa pasar a pregunta No. 9

8. Escríbala por favor.

9. ¿Tiene la empresa valores definidos?

Sí

No

Respuesta Negativa pasar a pregunta No. 11

10. Seleccione cuáles poseen. Puede seleccionar más de uno.

Responsabilidad

Comunicación

Respeto

Otros: _____

Honradez

Compromiso

III. PLANEACIÓN FINANCIERA.

11. ¿Posee la organización objetivos financieros?

Sí

No

Respuesta Negativa pasar a pregunta No. 13

12. Indique los que aplican. Puede seleccionar más de una.

Aumentar las ventas respecto al año anterior.

Incrementar la utilidad neta en relación al año anterior.

Aumentar el valor de la empresa.

Disminuir costos de producción referente al año anterior.

Otros (Especifique): _____

13. ¿Utilizan políticas financieras?

Sí

No

Respuesta Negativa pasar a pregunta No. 15

14. Señale las principales que aplica. Puede seleccionar más de una.

Ventas

Crédito

Sí

No

Contado

Sí

No

Descuento

Sí

No

Compras

Crédito

Sí

No

Contado

Sí

No

Endeudamiento

Interno (Socios, Accionistas)

Sí

No

Externo (Instituciones Bancarias)

Sí

No

Corto Plazo (Un Año)

Sí

No

Largo Plazo (Más de un Año)

Sí

No

Otros (especifique): _____

15. ¿Implementa estrategias financieras?

Sí

No

Respuesta Negativa pasar a pregunta No. 17

16. Elija las principales utilizadas. Puede seleccionar más de una.

Realizar alianzas estratégicas con proveedores.

Buscar fuentes de financiamiento con tasas de interés más bajas.

Disminuir en lo posible los niveles de inventario.

Ampliar el período de pago a proveedores.

Reducir el período de cobro a los clientes.

Otras (Especifique): _____

17. ¿La empresa persigue metas financieras?

Sí

No

Respuesta Negativa pasar a pregunta No. 19

18. Seleccione la(s) que aplica. Puede seleccionar más de una.

Incrementos mensuales en ventas.

Incrementos mensuales de la utilidad en igual proporción de las ventas.

Reducción de desperdicios de materia prima para los próximos tres meses.

Realizar control mensual de ingresos y gastos.

Otras (Especifique): _____

19. ¿Formulan presupuestos dentro de la organización?

Sí

No

Respuesta Negativa pasar a pregunta No. 21

20. Indique que tipo de presupuestos utilizan. Puede seleccionar más de uno

De Ventas

De Gastos de Venta

De Producción

De Gastos Financieros

De Compras

De Efectivo

De Consumo de Materia

De Inversiones

Prima

Estados de Resultados

De Mano de Obra

Proyectado

De Costos de

Balance General

Producción

Proyectado

De Costo de Ventas

Flujo de Efectivo

De Gastos de

Administración

21. ¿Existen procedimientos financieros específicos en el desarrollo de las funciones dentro de la empresa?

Sí

No

Respuesta Negativa pasar a pregunta No. 23

22. Indique en qué áreas se aplican. Puede seleccionar más de una

Compras

Administrativos

Ventas

Financieros

Producción

Otros (especifique): _____

23. ¿Utiliza fuentes de financiamiento?

Sí

No

Respuesta Negativa pasar a pregunta No. 26

24. ¿Qué tipos de financiamiento utiliza?

Interna (Socios, Accionistas)

Externa (Instituciones Bancarias)

Ambas

Ninguna

Si no hace uso de ninguna pasar a pregunta No.26

25. ¿Cómo influye el tipo de fuente de financiamiento en la planeación y control financiero? Puede seleccionar más de una.

Ayuda en la planificación de los montos por intereses a pagar.

Permite administrar el nivel de riesgo de las inversiones.

Favorece la gestión de los plazos para utilizar el dinero en otras inversiones.

Brinda la obtención de mejores beneficios para aumentar el valor de la empresa.

Otras (Especifique): _____

IV. CONTROL FINANCIERO.

26. ¿Aplica controles financieros?

Sí

No

Respuesta Negativa pasar a pregunta No. 34

27. ¿Quién o quiénes son los encargados de realizar el control financiero?

Propietario(s) Administrador Contador

26. ¿Sabe que son las razones financieras?

Sí No

Respuesta Negativa pasar a pregunta No. 30

27. Si hace uso de las razones financieras, ¿cuál o cuáles de las siguientes pone en práctica? Puede seleccionar más de uno.

Liquidez Endeudamiento Actividad Rentabilidad

28. ¿Realiza auditorías?

Sí No

Respuesta Negativa pasar a pregunta No. 34

29. ¿Qué tipo de auditoría emplean?

Interna Externa Ninguna

30. ¿Que lo motiva a escoger ese tipo de auditoría? Puede seleccionar más de uno

Independencia profesional Reducción de gastos

Mayor experiencia Confidencialidad

Otras razones (Especifique): _____

31. ¿Con que frecuencia se llevan a cabo?

Mensual Semestral Trimestral Anual

32. ¿La empresa brinda crédito a sus clientes?

Sí No

Respuesta Negativa pasar a pregunta No. 36

33. ¿Con base a qué requisitos se autorizan? Puede seleccionar más de uno.

Capacidad de pago Monto de la compra

Récord crediticio Posicionamiento de la empresa.

Otros

(Especifique): _____

V. TOMA DE DECISIONES.

34. ¿Utiliza la información financiera para tomar decisiones?

Sí

No

35. ¿Por qué?

36. ¿Qué proceso sigue al momento de tomar una decisión?

Identificación del problema, desarrollo y ejecución de alternativas, evaluación de resultados.

Identificación del problema, aplicación de medidas correctivas.

Determinación y selección de alternativas, implementación.

Ninguno

Otro

(Especifique): _____

37. ¿Cuál o cuáles variables considera que influyen principalmente en la elección de una alternativa?

Costo

Recursos

Beneficio

Riesgo

Ninguno

Otros

(Especifique): _____

!!!MUCHAS GRACIAS POR SU VALIOSO APORTE!!!

ANEXO No. 5: MODELO DE GUÍA DE LA ENTREVISTA.



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



Guía de entrevista dirigida a: Propietario(s).

Objetivo: Recolectar información que permita diagnosticar si las pequeñas empresas manufactureras de prendas de vestir hacen uso de planes y controles financieros para la toma de decisiones.

I. DATOS GENERALES.

1. Nombre de la Empresa:

2. Dirección

3. Cargo que desempeña

4. ¿Cuántas personas laboran en la organización?

II. FILOSOFÍA EMPRESARIAL.

5. ¿La organización posee una misión claramente establecida? Enúnciela

6. ¿Cuenta la empresa con una visión previamente definida? Menciónela.

7. ¿Tiene la empresa valores definidos? Enúncielos.

III. PLANEACIÓN FINANCIERA.

8. ¿Posee la organización objetivos financieros? Cítelos.

9. ¿Utilizan políticas financieras? Señale las principales que aplica.

10. ¿Implementa estrategias financieras? ¿Cuáles son las principales que utiliza?

11. ¿La empresa persigue metas financieras? Mencione algunas de ellas.

12. ¿Formulan presupuestos dentro de la organización? Especifique los que diseña.

13. ¿Existen procedimientos financieros específicos en el desarrollo de las funciones dentro de la empresa? ¿En qué áreas se aplican?

14. ¿Cuáles fuentes de financiamiento utiliza?

15. ¿Cómo influye el tipo de fuente de financiamiento en la planeación y control financiero?

IV. CONTROL FINANCIERO.

16. ¿Aplican controles financieros?

17. ¿Quién o quiénes son los encargados de realizar el control financiero?

18. ¿Sabe que son las razones financieras?

19. ¿Utilizan razones financieras? ¿Cuál o cuáles aplica?

20. ¿Realiza auditorías?

21. ¿Qué tipo de auditoría emplean? ¿con que frecuencia lo hacen?

22. ¿Qué lo motiva a escoger ese tipo de auditoría?

23. ¿La empresa brinda crédito a sus clientes? ¿Con base a qué requisitos se autorizan?

V. TOMA DE DECISIONES.

24. ¿Utiliza la información financiera para tomar decisiones?

25. ¿Qué proceso sigue al momento de tomar una decisión?

26. ¿Cuál o cuáles variables influyen principalmente para la selección de una alternativa?

ANEXO No. 6: ESTADOS FINANCIEROS HISTÓRICOS (2015) VARIEDADES KEVIN.

**VARIEDADES KEVIN
SANTA MARÍA, MUNICIPIO DE USulután
SR. LEONEL ANTONIO PORTILLO LOPEZ
ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**

***** 000 *****

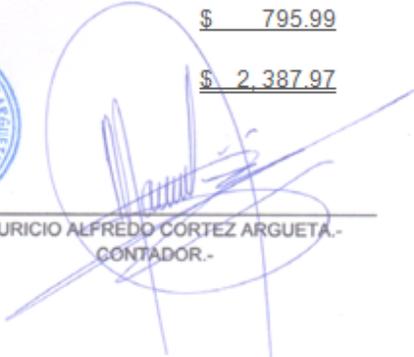
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

| | | |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|
| VENTAS | | \$205,520.00 |
| Ventas Netas | <u>\$205,520.00</u> | |
| COSTO DE VENTA | | <u>\$171,999.29</u> |
| INVENTARIO INICIAL | \$ 45,175.97 | |
| Materia Prima | \$39,450.00 | |
| Productos Terminados | \$ 4,328.40 | |
| Productos en Proceso | <u>\$ 1,397.57</u> | |
| COMPRAS | \$163,843.43 | |
| INVENTARIO FINAL | <u>\$ 37,020.11</u> | |
| Materia Prima | \$34,528.70 | |
| Productos Terminados | \$ 1,560.96 | |
| Productos en Proceso | <u>\$ 930.45</u> | |
| UTILIDAD BRUTA | | \$ 33,520.71 |
| GASTOS DE OPERACIÓN | | <u>\$ 30,336.75</u> |
| GASTOS DE VENTA | \$ 910.92 | |
| Papelería | <u>\$ 910.92</u> | |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | <u>\$ 29,425.83</u> | |
| Sueldos | \$24,064.94 | |
| Aportación al ISSS | \$ 2,854.35 | |
| Honorarios Profesionales | <u>\$ 2,524.54</u> | |
| UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO | | \$ 3,183.96 |
| IMPUESTO SOBRE LA RENTA | | <u>\$ 795.99</u> |
| UTILIDAD NETA | | <u>\$ 2,387.97</u> |



 SR. LEONEL ANTONIO PORTILLO LOPEZ
 PROPIETARIO





 LIC. MAURICIO ALFREDO CORTEZ ARGUETA.-
 CONTADOR.-

VARIEDADES KEVIN
SANTA MARÍA, MUNICIPIO DE USulután
SR. LEONEL ANTONIO PORTILLO LOPEZ
BALANCE GENERAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

***** 000 *****

(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

RUBROS

ACTIVO

| | | |
|----------------------------|-------------|---------------------------|
| ACTIVO CORRIENTE | | \$55,287.63 |
| Efectivo y Equivalente | | |
| Caja | \$15,200.90 | |
| Inventario | \$37,020.11 | |
| Materia Prima | \$34,528.70 | |
| Productos Terminados | \$ 1,560.96 | |
| Productos en Proceso | \$ 930.45 | |
| Pagos Anticipados | | \$ 3,066.62 |
| Pago a Cuenta Año Anterior | \$ 3,066.62 | |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | \$ 4,200.00 |
| Propiedad Planta y Equipo | | \$ 4,200.00 |
| Mobiliario de Negocio | \$ 550.00 | |
| Equipo del Negocio | \$ 3,650.00 | |
| TOTAL DE ACTIVO | | <u>\$59,487.63</u> |

PASIVO

| | | |
|--------------------------------|-----------|-------------|
| PASIVO CORRIENTE | | \$ 1,613.63 |
| Cuentas y Documentos por Pagar | | |
| Provisiones de Impuestos | | \$ 1,613.63 |
| Impuesto Sobre la Renta | \$ 795.99 | |
| IVA por Pagar | \$ 391.57 | |
| Pago a Cuenta | \$ 426.07 | |

PATRIMONIO

| | | |
|---------------------------------|-------------|--|
| Sr. Leonel Portillo López | | |
| Capital Contable Propio | \$18,171.25 | |
| Utilidad del Presente Ejercicio | \$ 2,387.97 | |
| Resultados Acumulados | \$37,314.78 | |

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

\$59,487.63



 SR. LEONEL ANTONIO PORTILLO LOPEZ
 PROPIETARIO





 LIC. MAURICIO ALFREDO CORTÉZ ARGUETA.-
 CONTADOR.-