

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



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA
AUTOSOSTENIBILIDAD DE LA ASOCIACIÓN PROMOTORA DE LA ORGANIZACIÓN DE
DISCAPACITADOS DE EL SALVADOR (PODES)”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**CHÁVEZ MORENO, SUSY NOHEMY
FLORES ALEMÁN, SONIA DEL CARMEN
SÁNCHEZ AYALA, EVELYN LISSETTE**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

FEBRERO 2009

SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a) : Master. Rufino Antonio Quezada Sánchez.

Secretario General : Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez.

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Master. Roger Armando Arias Alvarado.

Secretario : Ingeniero. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

Docente Director : Lic. Atilio Alberto Montiel.

Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos.

Docente Observador : Lic. Alfonso López Ortiz.

Febrero de 2009

San Salvador El Salvador Centro América

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a mi Padre Celestial por regalarme tantas bendiciones en mi vida y por lograr uno de mis mayores sueños finalizar mi carrera universitaria. Gracias Papito Dios por elegir a las personas que siempre han estado conmigo apoyándome en todos los momentos de mi vida y que nunca me dejaron sola; a mi Abuelita María teresa Orantes (QDDG) la persona a quien le debo la mayor parte de mi vida, sabiduría y consejos; a mis Padres Dolores Orantes quien día a día se esforzó para darnos lo mejor en todos los sentidos, mujer a quien admiro por su sencillez, humildad y entrega a su familia; una persona muy especial a mi Tía María Luz Orantes quien fue la chispa en los momentos de desesperación y cansancio, quien me ayudo cuando más lo necesitaba, a mi Padre Manuel Chávez, quien desde pequeña me tomo de la mano para guiarme y valorar las cosas que con esfuerzos se pueden alcanzar, a mis hermanos Juan y Claudia, las personas que me comprendieron e impulsaron a seguir adelante cuando pensaba que todo iba mal en mis estudios, a mis Amigos quienes los amo con todo mi corazón, a mis compañeras de tesis Sonia y Evelyn por ser parte de lo que ahora soy, a mis maestros por la paciencia para enseñarme los conocimientos para desarrollarme como profesional.

Susy Chávez Moreno

Quiero dar las gracias ante todo a nuestro Padre Celestial y al Señor Jesucristo por ser la inspiración en mi vida para crecer y salir adelante, por la vida y la salvación que me permiten tener éxito en todo lo que hago, porque por su voluntad son y han sido posibles todas las cosas que fueron necesarias para la realización del presente trabajo de graduación. También deseo agradecer de todo corazón el apoyo incondicional de mi madre Juana Alemán, mi padre Rene Flores y mi hermana Violeta Flores, la ayuda que me brindaron mis amigos/os y en especial mi novio por su cariño. A mis compañeras y amigas de tesis Evelyn y Susy por su trabajo, comprensión y apoyo para la realización de cada una de las etapas del presente trabajo, lo que permitió su culminación exitosa. Y a todos los que de una u otra manera hicieron posible la terminación de mi carrera.

Sonia Flores Alemán

Doy gracias primeramente a DIOS por haberme permitido culminar mi carrera, dándome las fuerzas y sabiduría para seguir adelante aun en momentos difíciles. A mi padre Julio Alberto quien me guía desde el cielo y a mi madre Sonia, por darme la fuerza, confianza y amor pero sobre todo por todo su esfuerzo y sacrificio para el logro de esta meta. A mis hermanos Saúl y Julio, por todo su cariño, apoyo y colaboración. A mi familia, abuelos, tíos, primos, sobrinos, por todo su amor, apoyo y por creer en mí. A mis amigos y compañeras de tesis, Sonia y Susy con quienes he compartido momentos gratos e inolvidables, juntas formamos un gran equipo. Gracias por su amistad y cariño y por haber contribuido a este logro. Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que disfrutaron y comparten mi triunfo y que han estado a mi lado apoyándome y dándome todo su amor y que son parte importante en mi vida y a los que quiero muchísimo.

Evelyn Sánchez Ayala

El grupo de trabajo le agradece especialmente al Lic. Atilio Montiel por sus consejos, conocimientos, paciencia y dedicación para guiarnos en el desarrollo y finalización del trabajo de graduación.

INDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCION.....	iii
CAPÍTULO I	1
GENERALIDADES SOBRE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, ASOCIACIÓN PROMOTORA DE LA ORGANIZACIÓN DE DISCAPACITADOS DE EL SALVADOR Y MARCO TEÓRICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, GESTIÓN FINANCIERA Y AUTOSOSTENIBILIDAD..	1
A. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.....	1
1. DEFINICIONES.....	1
2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	2
3. CARACTERÍSTICAS.....	3
4. CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.....	4
5. MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES BÁSICAS DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.....	4
6. MARCO LEGAL DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.....	5
B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN PROMOTORA DE LA ORGANIZACIÓN DE DISCAPACITADOS DE EL SALVADOR (PODES).....	7
1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	7
2. MARCO ESTRATÉGICO ACTUAL.....	8
3. POLÍTICAS GENERALES.....	8
4. ESTRUCTURA Y CONSTITUCIÓN.....	9
5. LÍNEAS DE PRODUCTOS.....	11
6. PRINCIPALES CLIENTES Y COMPETIDORES.....	12
7. PROVEEDORES ACTUALES.....	13
8. POLÍTICAS CONTABLES Y ESTADOS FINANCIEROS EN LA ASOCIACIÓN PROMOTORA DE LA ORGANIZACIÓN DE DISCAPACITADOS DE EL SALVADOR.....	14
C. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA.....	15
1. DEFINICIONES SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	15
2. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	16
3. PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN.....	20
4. ¿QUÉ SON LAS FINANZAS?.....	20
5. PRINCIPIOS DE LAS FINANZAS.....	21
6. LAS FINANZAS DENTRO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	23
7. DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....	24
8. OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....	24
9. TIPOS DE DECISIONES EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....	25
10. ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS.....	28
11. RAZONES FINANCIERAS.....	30
12. DEFINICIONES DE PLANEACIÓN FINANCIERA.....	32
a) PROCESO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA.....	32
b) BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA.....	33
13. GENERALIDADES SOBRE LA PRESUPUESTACIÓN.....	34

a) DEFINICIONES DE PRESUPUESTO	34
b) OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS	35
c) IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS.....	36
d) PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS.....	36
e) CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.....	37
14. ESTADOS FINANCIEROS PRO FORMA.....	38
15. FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO.....	38
16. FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO	40
17. RIESGO FINANCIERO	41
D. CRITERIOS BÁSICOS SOBRE LA AUTOSOSTENIBILIDAD	42
1. GENERALIDADES SOBRE AUTOSOSTENIBILIDAD EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.....	42
2. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA AUTOSOSTENIBILIDAD?.....	45
3. ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA.....	46
CAPÍTULO II	48
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN PROMOTORA DE LA ORGANIZACIÓN DE DISCAPACITADOS DE EL SALVADOR PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN FINANCIERA.....	48
A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	48
1. OBJETIVO GENERAL	48
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	48
B. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	49
1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	50
2. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	51
3. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	52
4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	54
5. DETERMINACIÓN DEL ÁREA GEOGRÁFICA.....	55
6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	55
7. PRUEBA PILOTO.....	59
8. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.....	60
1) ANÁLISIS DE TENDENCIAS ABSOLUTAS.....	69
2) ANÁLISIS DE TENDENCIAS CON AÑO BASE.....	72
3) ANÁLISIS DE RATIOS (Anexo No 8).....	74
4) ANÁLISIS DE PORCENTUALIDADES O DE POR CIENTOS	80
D. ANÁLISIS FODA DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN PODES.....	82
E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
F. LIMITACIONES.....	88

CAPÍTULO III	89
DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA AUTOSOSTENIBILIDAD DE LA ASOCIACIÓN PROMOTORA DE LA ORGANIZACIÓN DE DISCAPACITADOS DE EL SALVADOR.	89
A.OBJETIVOS DEL PLAN.....	89
1. OBJETIVO GENERAL.....	89
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	89
B. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL GENERAL PARA LA ASOCIACIÓN PROMOTORA DE LA ORGANIZACIÓN DE DISCAPACITADOS DE EL SALVADOR.....	90
1. ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN	90
a. ACTIVIDAD PRINCIPAL	90
b. GIRO PRINCIPAL:.....	90
c. CONSTITUCIÓN LEGAL	90
d. AÑOS DE OPERACIÓN.....	91
e. PRODUCTOS	91
f. PERSONAL OCUPADO.....	91
g. PRINCIPALES EJECUTIVOS	91
h. UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA.....	92
i. PATRIMONIO	92
j. ALCANCES.....	93
2. FACTORES DE ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA.	93
a. VISIÓN	93
b. MISIÓN	94
c. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	94
d. VALORES	95
e. POLÍTICAS	95
f. ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA PARA LA ASOCIACIÓN PODES.....	98
a. ESTRATEGIAS OFENSIVAS FORTALEZAS-OPORTUNIDADES	102
b. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS AMENAZAS-FORTALEZAS.....	103
c. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS DEBILIDADES-OPORTUNIDADES	104
d. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIAS AMENAZAS-DEBILIDADES.....	105
D. PLANEACIÓN FINANCIERA.	106
1. OBJETIVOS FINANCIEROS	106
2. METAS FINANCIERAS	107
3. POLÍTICAS FINANCIERAS.....	108
▯ POLÍTICAS DE EFECTIVO.....	108
▯ POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRO	108
▯ POLITICAS DE FINANCIAMIENTO A CORTO Y LARGO PLAZO	109
4. ESTRATEGIAS FINANCIERAS: INVERSIÓN, FINANCIAMIENTO Y GERENCIALES..	110
▯ ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN A CORTO PLAZO.....	110
▯ ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO.....	111
▯ ESTRATEGIAS GERENCIALES.....	112
5. PROYECCIONES.....	113

6.	SISTEMA PRESUPUESTARIO	117
a)	Presupuesto de Venta y Producción.	117
b)	Presupuesto de Necesidades de Materia Prima.	120
c)	Presupuesto de Costo de Materia Prima.....	122
d)	Presupuesto de Compra de Materia Prima.	124
e)	Presupuesto de Inventario de Materia Prima.	127
f)	Presupuesto de Mano de Obra.	130
g)	Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación.	132
h)	Costo Unitario de Producto Terminado.	133
i)	Presupuesto de costo de venta.	134
j)	Presupuesto Gastos de Administración y Gastos de Ventas.	136
7.	ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA	137
8.	ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS PROYECTADAS	140
E.	HERRAMIENTAS DE CONTROL FINANCIERO (ANEXO 12)	142
F.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	143
	BIBLIOGRAFÍA.....	147

GLOSARIO

ANEXOS

LISTA DE TABLAS, FIGURAS, CUADROS Y GRÀFICAS

TABLAS:

Tabla 1: "Características administrativas, de patrimonio y sociales de las Organizaciones No Gubernamentales"	3
Tabla 2: Misión, Objetivos y Funciones de las Organizaciones No Gubernamentales	4
Tabla 3: "Leyes aplicables a las Organizaciones No Gubernamentales"	6
Tabla 4: "Marco Estratégico de la Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador"	8
Tabla 5: "Políticas generales de PODES"	9
Tabla 6: "Clientes actuales de la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador"	12
Tabla 7: "Proveedores en Estados Unidos de Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador"	13
Tabla 8: "Proveedores nacionales de la Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador"	13
Tabla 9: "Proceso de Planeación Estratégica"	18
Tabla 10: "Principios de la Planeación"	20
Tabla 11: "Principios de los Presupuestos"	36
Tabla 12: "Población de Pacientes Atendidos en PODES por Institución Usuaria"	56
Tabla 13: "Instituciones Usuarias de los Productos y Servicios de PODES"	58
Tabla 14: "Clientes Potenciales para los Productos y Servicios de PODES"	58
Tabla 15: Análisis E Interpretación De Resultados Por Fuente De Investigación	63
Tabla 16: Análisis E Interpretación Por Àreas De Gestión	66
Tabla 17: "Valores De La Asociación"	95
Tabla 18: Políticas Estratégicas Por Área De Gestión	95

FIGURAS:

Figura 1: "Clasificación de las Organizaciones No Gubernamentales"	4
Figura 2: "Organigrama de la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador"	10
Figura 4: "Principios de las Finanzas"	21
Figura 5: "Riesgo – Rendimiento"	22
Figura 6: Valor del Dinero en el Tiempo	22
Figura 7: "Las Finanzas dentro de la Planeación Estratégica"	23
Figura 8: "Decisiones de inversión y financiamiento en el Balance General y Estado de Cambios en el Capital Contable"	27
Figura 9: "Fuentes de Ingresos Autosostenibles"	43
Figura 10: "Diversificación de Fuentes de Ingresos"	47
Figura 11: Enlace entre el Sujeto y el Objeto de la Investigación	49

Figura 12: “Elementos Con Los Que Opera El Metodo Cientifico”.....	50
Figura 13: “Método Deductivo”.....	51
Figura 14: “Elementos para Preparar una Guía de Entrevista”.....	53
Figura 15: “Figura Que Muestra Las Fuentes Primarias Para La Recolección De La Información”.....	54
Figura 16: “Figura Que Muestra Las Fuentes Secundarias Para La Recolección De La Información”.....	55
Figura 17: Matriz Foda.....	83
Figura 18: “Organigrama Propuesto de la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador”.....	99

CUADROS:

Cuadro 1: “Clasificación de los presupuestos”.....	37
Cuadro 2: “Elementos Críticos para la Autosostenibilidad”.....	42
Cuadro 3: Cruce de Variables.....	101
Cuadro 4: Proyecciones con el Método de Combinación de Factores.....	114
Cuadro 5: Pronósticos de Venta para los años 2009 al 2013.....	115
Cuadro 6: Presupuesto de Venta y Producción.....	118
Cuadro 7: Presupuesto de Necesidades de Materia Prima Año 2009.....	120
Cuadro 8: Presupuesto de Costo de Materia Prima año 2009.....	122
Cuadro 9: Presupuesto de Compra de Materia Prima.....	125
Cuadro 10: Presupuesto de Inventario Inicial de Materia Prima 2009.....	128
Cuadro 11: Presupuesto de Inventario Final de Materia Prima 2009.....	129
Cuadro 12: Presupuesto de Mano de Obra Año 2009.....	130
Cuadro 13: Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación.....	132
Cuadro 14: Presupuesto Costo de Producto Terminado.....	133
Cuadro 15: Presupuesto de Costo de Venta.....	134
Cuadro 16: Presupuesto de Gastos de Administración y Venta.....	136
Cuadro 17: Estado de Resultado y Flujo de Efectivo Proyectados.....	137
Cuadro 18: Balance General Pro-Forma.....	138

GRÁFICAS:

Gráfica 1: Ventas Netas.....	69
Gráfica 2: Margen Bruto.....	69
Gráfica 3: Gastos de Operación.....	70
Gráfica 4: Ingresos de Donaciones Internacionales.....	70

Gráfica 5: Utilidad o Pérdida Neta	71
Gráfica 6: Activos y Pasivos Totales y Patrimonio	71
Gráfica 7: Flujo Neto de Efectivo	72
Gráfica 8: Ventas Netas.....	72
Gráfica 9: Activos Totales.....	73
Gráfica 10: Pasivos Totales.....	73
Gráfica 11: Patrimonio	74
Gráfica 12: Liquidez General.....	74
Gráfica 13: Liquidez Ácida.....	74
Gráfica 14: Capital de Trabajo	75
Gráfica 15: Rotación de Inventarios.....	75
Gráfica 16: Rotación de Cuentas por Cobrar.....	76
Gráfica 17: Periodo Promedio de Pago.....	76
Gráfica 18: Ciclo de Conversión de Efectivo.....	77
Gráfica 19: Rotación de Activos Totales	77
Gráfica 20: Razón de Deuda.....	78
Gráfica 21: Margen de Utilidad o Pérdida Bruta	78
Gráfica 22: Margen de Utilidad o Pérdida sobre Ventas.....	78
Gráfica 23: Rendimientos de Activos Totales	79

RESUMEN

En los últimos años las ONG's o entidades sin fines de lucro han adquirido un protagonismo creciente en el campo del desarrollo social y en la búsqueda de respuestas innovadoras a los desafíos que enfrentan las sociedades contemporáneas. Estas entidades juegan un papel central en la defensa de los derechos y la participación de la ciudadanía en la esfera pública. A su vez, realizan un trabajo significativo en la satisfacción de necesidades básicas y servicios como educación, salud, asistencia social, empleo, vivienda, cultura, promoción de derechos humanos, o el apoyo a grupos vulnerables.

La Asociación Promotora de la Organización de Discapitados de El Salvador se dedica a la elaboración de prótesis, órtesis y otros aparatos ortopédicos, con el objetivo de beneficiar a personas de escasos recursos económicos y afiliados a instituciones públicas, privadas u ONG's orientadas a la atención de este sector. A pesar de las limitaciones con las que cuenta la Asociación desempeña una labor importante como fuente de ayuda a la inserción laboral y la vida social de las personas con discapacidad.

Sin embargo, la Asociación no cuenta con los suficientes Recursos Financieros para poder realizar las diferentes actividades y proyectos, cuenta únicamente con el aporte monetario de Medico Internacional, asimismo los ingresos recibidos por las ventas mediante licitaciones, alianzas, convenios y aquellas generadas por referencias de los pacientes. Es por esta razón que surge la necesidad de Diseñar un Plan de Gestión Financiera que contribuya a la Autosostenibilidad de la Asociación PODES. Para ello se realizó un diagnóstico Interno para

identificar la situación en la que se encuentra la Asociación. En la realización de la investigación y recolección de la información se utilizó el Método Científico, aplicándose el método deductivo y el tipo de diseño aplicado en la investigación fue descriptivo. Consecuentemente las técnicas y herramientas utilizadas en la recolección de datos fueron: la entrevista y la encuesta.

Posteriormente se realizó la tabulación y análisis de los datos utilizando el procesamiento de la información a través de tablas y gráficas de presentación de resultados. El diagnóstico cualitativo estratégico fue realizado por áreas de gestión y fuente de investigación con el objetivo de brindar un mayor entendimiento de los factores claves que inciden en la situación actual. El diagnóstico financiero fue realizado por medio de los siguientes análisis: tendencias absolutas, tendencias con año base, ratios o razones financieras y porcentualidades.

En base al análisis de resultados se llegó a las siguientes conclusiones significativas: La Asociación no cuenta con una gestión eficiente, ni con planes estratégicos para la ejecución de lo proyectado, la dirección y control son ejercidas de manera subjetiva, carece de publicidad y promoción, sin embargo entre sus fortalezas se encuentran la alta calidad del producto, las amplias instalaciones y la maquinaria.

De acuerdo a lo anterior, se diseñó una propuesta de plan estratégico de gestión financiera el cual incluye un sistema presupuestario, políticas, estrategias financieras y herramientas de control financiero a fin de obtener resultados positivos. Las actividades y recursos se detallan mediante el cronograma que servirá de guía para la implementación de dicho plan.

INTRODUCCION

El diseño del presente plan financiero ha sido elaborado para la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador, la cual beneficia a personas de escasos recursos que poseen una discapacidad física, así también el de brindar servicios y aparatos ortopédicos a instituciones que apoyan de alguna manera a las personas que fueron parte del conflicto armado y hospitales que brindan rehabilitación y fisioterapia, dicho plan tiene como propósito facilitar guías que encaminen a mejorar la gestión administrativa interna de la organización y a la posibilidad de obtener financiamiento para crear nuevos proyectos que contribuyan a la reinserción social de estas personas.

El primer Capitulo muestra los aspectos generales de las ONG's, Asociación PODES, Planeación Estratégica Financiera y Autosostenibilidad, que permite tener un conocimiento más amplio del trabajo a desarrollar.

Por otra parte se llevó a cabo la investigación de campo, realizada a través del método científico en la cual se logró conclusiones específicas, acerca de las distintas áreas como son: Administración, Finanzas, Mercado y Producción, a partir de las cuales se diseñaron recomendaciones que contribuirán a superar las deficiencias encontradas.

En el capitulo III se elaboró una propuesta que brinda guías tales como, metas financieras, estrategias, políticas financieras, métodos de proyecciones, presupuestos y herramientas de control que facilitarán los procesos internos de la Asociación logrando así la eficiencia y eficacia en cada una de las áreas.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES SOBRE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, ASOCIACIÓN PROMOTORA DE LA ORGANIZACIÓN DE DISCAPACITADOS DE EL SALVADOR Y MARCO TEÓRICO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, GESTIÓN FINANCIERA Y AUTOSOSTENIBILIDAD.

A. GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.

1. DEFINICIONES.

Una organización no gubernamental (tanto en singular como en plural ONG's) es una entidad de carácter privado, con fines y objetivos definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de los organismos internacionales. Jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas. Al conjunto del sector que integran las ONG se le denomina de diferentes formas, tales como sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social y tercer sector social.

También las ONG's son definidas como: "Aquellas instituciones sin fines de lucro, que trabajan y ejecutan planes, programas o proyectos y persiguen el mejoramiento, la ampliación o cambio de las capacidades, condiciones o relaciones humanas y en la base económica o el desarrollo de las condiciones técnicas, jurídicas o con el medio ambiente" (Manual de ONG's: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Año 1992).

2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

El Nacimiento de las Organizaciones No Gubernamentales (En adelante se abreviará como ONG's) en América Latina tiene su punto de partida a finales de 1950 y se relaciona con fenómenos sociales de gran trascendencia como el debate sobre el desarrollo de sus países. Las ONG's trabajan con programas de ayuda humanitaria a la población de escasos recursos, y se encuentran constantemente ajustando su accionar a los fenómenos sociales y políticos de las últimas décadas.¹

Estas comienzan a expandirse entre los años 1960 - 1970 mediante proyectos encaminados al desarrollo social y económico. Pero es en la década de los 80's que tuvieron su mayor crecimiento cualitativo y cuantitativo, jugando papeles de asistencia y desarrollo a las comunidades de escasos recursos, ayudando de este modo, al fortalecimiento de la sociedad salvadoreña que en esos momentos atravesaba por un conflicto armado. Es así como en la década de los 80's, se conoció el surgimiento de 137 ONG's ².

Dentro de los factores más importantes que contribuyeron en el desarrollo de las ONG's en El Salvador se pueden mencionar los siguientes: La cooperación financiera de los Estados Unidos a El Salvador; el agravamiento de las condiciones de vida de la población; los costos sociales de la guerra y la respuesta humanitaria; y la cooperación internacional no gubernamental. Es

¹ Trabajo de Graduación "Estudio de factibilidad para la creación de una ONG encargada de elaborar y gestionar proyectos para comunidades del municipio de Comasagua, Depto. de La Libertad" Presentado por Guardado Guardado, José Osmin y Otros, UES, 2003.

² Boletín Informativo PROSAMI, 1995. Imprenta Color's El Salvador

importante destacar que el trabajo de las ONG's fue aceptado debido a que el gobierno no cubría con todas las necesidades demandadas por la población, ya que estas organizaciones estimulan la integración y participación de la ciudadanía en la solución a sus problemas.

3. CARACTERÍSTICAS.

En El Salvador operan asociaciones cuyo esfuerzo y trabajo ha contribuido significativamente a elevar el nivel de vida de las familias. Para brindar un panorama más amplio de ellas se presenta, a continuación, sus características en tres áreas importantes³:

Tabla 1: “Características administrativas, de patrimonio y sociales de las Organizaciones No Gubernamentales”.

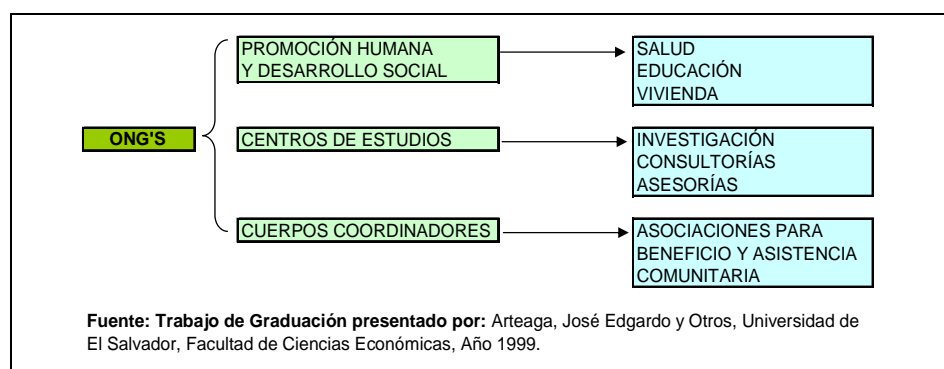
ADMINISTRACIÓN	PATRIMONIO	SOCIAL
Las ONG`s están compuestas por representantes administrativos que se incluyen en sus estatutos, sus obligaciones consisten en gestionar directa y continuamente los asuntos ordinarios de la organización, y además, sus cargos deben ser ejercidos a tiempo completo.	La formación del capital se constituye por socios fundadores y/o socios honorarios, estableciendo la nueva entidad por medio de escritura pública y estatutos publicados en el Diario Oficial, no podrán tener membresía ni obligar a sus integrantes al pago de cuota para el incremento de su patrimonio.	Estas organizaciones socialmente se vinculan con empresas privadas e instituciones gubernamentales para implementar proyectos conjuntos para el fortalecimiento de sus fines y ayudar a los grupos más vulnerables de la comunidad en donde se desenvuelven.

³ Fuente: Trabajo de Graduación “Estudio de factibilidad para la creación de una ONG encargada de elaborar y gestionar proyectos para comunidades del municipio de Comasagua, Depto. de La Libertad” Presentado por Guardado Guardado, José Osmin y Otros, UES, 2003.

4. CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.

Según el tipo de Organización las ONG's se clasifican así:

Figura 1: "Clasificación de las Organizaciones No Gubernamentales".



La Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador es una ONG de Promoción humana y desarrollo social en el ramo de Salud.

5. MISIÓN, OBJETIVOS Y FUNCIONES BÁSICAS DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.

La visión estratégica general de toda ONG se puede resumir de la siguiente forma:

Tabla 2: Misión, Objetivos y Funciones de las Organizaciones No Gubernamentales

MISIÓN	La misión de las Organizaciones No Gubernamentales, está encaminada dentro de la promoción humana que se le debe dar a la población atendida, la que por lo general es de escasos recursos económicos. ⁴ Asimismo el sujeto de la acción de la promoción humana es la persona, prioritariamente la de los sectores más necesitados. La meta de la promoción humana es el logro de una sociedad justa.
---------------	--

⁴ Trabajo de Graduación "Procedimientos para la Constitución y Organización Contable-Administrativa de ONG sin Fines de Lucro" presentado por Arteaga, José Edgardo y Otros, UES, 1999.

OBJETIVOS	<p>Dentro de los objetivos que las ONG's salvadoreñas persiguen se encuentran:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Impulsar el desarrollo económico y social de los sectores de escasos recursos existentes dentro de la sociedad civil; por medio de la ejecución de diversos programas y proyectos aplicables a las diferentes áreas de trabajo, que les permiten alcanzar la autorrealización. 2) Cooperar con el plan de reconstrucción nacional; a través de la ejecución de proyectos orientados a la infraestructura del país.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Regulador de apoyo para sectores más vulnerables en el país. • Diseño de proyectos de acuerdo a su rama de servicio. • Realizar alianzas y convenios para el patrocinio monetario y financiero para la ejecución de proyectos diseñados. • Atender a la mayor parte de población necesitada. • Gestionar fondos. • Maximizar los Recursos materiales y financieros eficientemente.

6. MARCO LEGAL DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.

Las Organizaciones no Gubernamentales están constituidas por un marco legal que regula la creación de estas asociaciones sin fines de lucro, las cuales se encuentran definidas como Asociaciones y Fundaciones en el Decreto No.894 "Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro" (Anexo No 1), publicado en el Diario Oficial, el Martes 17 de Diciembre de 1996.

De acuerdo con el Art. 28 (Ley de las instituciones sin fines de lucro), los estatutos constituyen el ordenamiento básico de sus actividades y obligan a su cumplimiento a todos los administradores y miembros de las mismas. Al Estado por medio de la Fiscalía General de la República, le corresponde velar por la transparencia en el manejo de los fondos que poseen estas entidades, ya que parte de los fondos provienen del público, de donantes extranjeros o terceras personas, con lo cual se evitan incumplimientos a las leyes del país.

El reconocimiento y existencia de la personalidad jurídica, según el Art. 64 de la Ley que las gobierna se adquiere mediante la inscripción del instrumento constitutivo de la entidad en el registro respectivo que lleva el Ministerio de Gobernación, previo Acuerdo Ejecutivo para el caso de las Asociaciones. Una característica, es que tienen responsabilidad tributaria⁵ al igual que las establecidas para las personas naturales y jurídicas, aunque en determinada circunstancia, previa una solicitud específica, pueden estar excluidas de la Ley del Impuesto sobre La Renta y de la Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios.

Tabla 3: “Leyes aplicables a las ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES”

Ley	Artículos importantes	Observaciones
Código Civil	541, 543, 546, 548, 550, 551.	
Código Tributario.	91, 120, 139, 145, 146, 147, 151,	Este código establece la obligación de informar toda donación para efectos de impuesto sobre la Renta, PODES no se encuentra exenta del pago de impuestos por lo cual debe cumplir con todas las obligaciones como persona jurídica.
Ley del impuesto sobre la Renta	5, 6, 12-14, 24, 25, 26, 29A: 9), 17); 92,	La asociación no se encuentra excluida del pago de la Renta.
Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios.	6, 20, 28, 47-53.	La asociación no se encuentra excluida del pago del IVA.
Ley del ISSS	2, 29, 48	
Código de Trabajo	1, 12, 29, 30, 48 (Inciso 4), 50, 51, 89, 119, 120, 121, 122, 127, 128, 129	

⁵ Artículo 6 de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

B. GENERALIDADES DE LA ASOCIACIÓN PROMOTORA DE LA ORGANIZACIÓN DE DISCAPACITADOS DE EL SALVADOR (PODES)⁶.

1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Al finalizar el conflicto armado en el año 1992, un grupo de salvadoreños exiliados en Cuba retornaron al país junto con el Sr. David Evans (de origen estadounidense veterano de la Guerra de Vietnam, especializado en la elaboración de aparatos ortopédicos), juntos crearon la idea de implementar un taller de elaboración de prótesis y órtesis; para lo cual el Sr. Evans brindó capacitación técnica e incentivos a estas personas durante tres años, periodo en el cual se buscó la ayuda internacional de recursos económicos y materiales; contando con la donación de maquinaria de tecnología alemana, proporcionada por Médico Internacional, institución que respalda este tipo de proyectos; es así como PODES comenzó sus actividades de producción.

A partir de entonces y a lo largo de su vida institucional, PODES ha beneficiado un promedio de 2,580 pacientes, que sufren diferentes tipos de patologías, el 9% son menores de 18 años y un 91% mayores de 19 años, del total de pacientes 22% son mujeres y 78% son hombres. En el país se tiene como una de las causas de discapacidad el recién pasado conflicto armado. Un 65% de estas discapacidades fueron ocasionadas por minas terrestres.⁷

⁶ Col. Miranda, Calle La Granjita, #8, San Antonio Abad, San Salvador. Tel. 2262-0890.

⁷ www.podes.com.sv

2. MARCO ESTRATÉGICO ACTUAL

La organización ha diseñado su misión, visión, objetivos y estrategias; los cuales se presentan a continuación:

Tabla 4: “Marco Estratégico de la Promotora de la Organización de Discapitados de El Salvador”.

MISIÓN
“Contribuir en la rehabilitación y reinserción de aquellas personas con discapacidades, temporales y/o permanentes que requieran de los servicios Protésicos y Ortésicos y otras ayudas ortopédicas para la movilización, así como también la presentación de otras disciplinas y/o servicios afines”.
VISIÓN
“Convertirse en una institución profesional en beneficio de las personas con discapacidad de nuestro país, así como también lograr un mayor reconocimiento a nivel nacional como internacional logrando así la autosostenibilidad”.
OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none"> ● Brindar atención integral a las Personas con Discapacidad para su rehabilitación y contribuir en su reinserción a la vida social y productiva del país. ● La prioridad es atender niños, mujeres, ancianos y combatientes de ambos bandos víctimas del conflicto armado y también a personas con discapacidad por efecto de causas congénitas, diabetes y accidentes.

Fuente: Proporcionado por Dirección Ejecutiva de PODES.

3. POLÍTICAS GENERALES

Tabla 5: “Políticas generales de PODES”.

1.	Realizar contrataciones para plazas de técnicos en Prótesis y Órtesis, como en la elaboración de componentes a personas que posean una discapacidad física con el objetivo de crear la igualdad de oportunidades de trabajo.
2.	Priorizar la participación del género femenino en la contratación de técnicos y especialistas en Prótesis, Órtesis y Componentes.
3.	Mantener activo el fondo Social, actuando como un ente generador de apoyo para personas discapacitadas de escasos recursos y sin Protección social.
4.	El paciente deberá cancelar el 50% del monto del valor total de la pieza, del cual se haya comprometido pagar en su primera visita, en donde la segunda parte será cancelada al entregarle el aparato de lo contrario no será posible el cierre de la operación.
5.	Brindar un servicio de alta calidad tanto técnica como en el trato en la atención del paciente.
6.	Pacientes privados con condiciones de pago se les establecerá el 50% del costo del servicio y el complemento será con facilidad de pago para la adquisición de su producto.
7.	Pacientes inscritos en el Fondo de Protección de Lisiados e ISSS, realizarán su pago de forma acordada con estas, para cancelar el servicio prestado por la Institución.
8.	Llevar un control y seguimiento de los pacientes en cuanto a su rehabilitación como el pago de su aparato.
9.	Los trabajadores de la Institución PODES, podrán ser parte de la Asamblea General compuesta por la Junta Directiva, tomando en cuenta su opinión para la toma de decisiones para el mejoramiento de dicha institución.

Fuente: Información proporcionada por Dirección Ejecutiva de PODES.

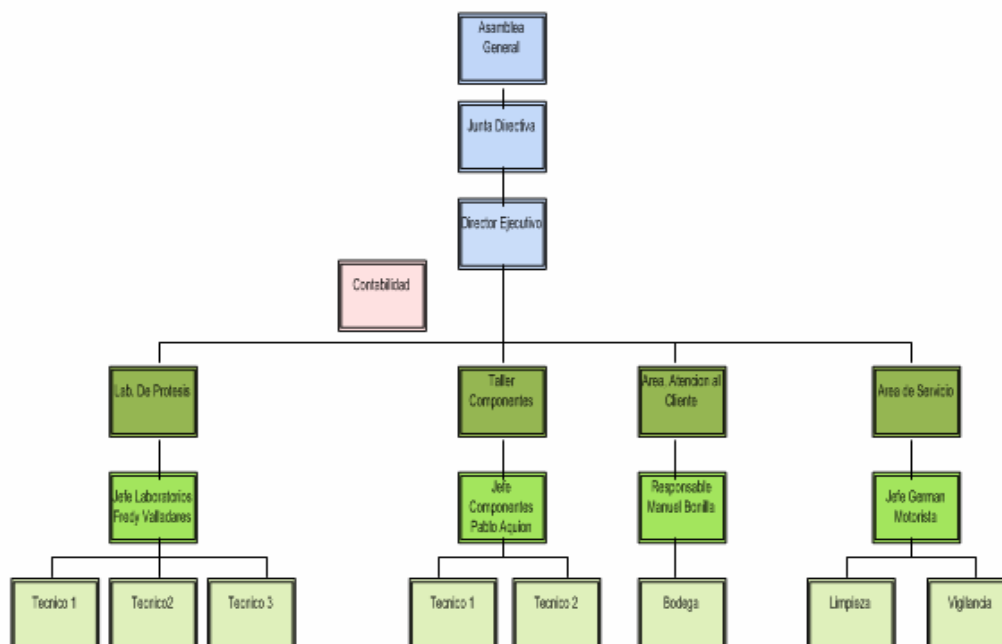
4. ESTRUCTURA Y CONSTITUCIÓN.

Actualmente laboran en la Institución 14 personas, de las cuales 12 son discapacitadas.

La Institución consta de las siguientes áreas:

- Laboratorio de Producción de Prótesis y Órtesis.
- Área de atención al cliente.
- Taller de Fabricación de Componentes.
- Área Administrativa y de Servicios.

Figura 2: “Organigrama de la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador”.



Fuente: Organigrama Proporcionado por la Dirección Ejecutiva de PODES.

Podes esta constituida de la siguiente manera:

Asamblea General: Actualmente cuenta con 37 asociados.
Junta Directiva: Formada por 5 miembros.
Presidente: Armando Martínez Núñez.
Vice-Presidente: Raúl Mijango.
Secretario: Julio Cesar Sabaleta.
Sindico: Luís García.
Vocal: Teresa Palacios.
Director Ejecutivo: José Leonidas Argueta, representa legalmente a la asociación, su responsabilidad es velar por el buen funcionamiento de la misma y por el total cumplimiento de cada proyecto.

Fuente: Proporcionado por la Dirección Ejecutiva de PODES.

5. LÍNEAS DE PRODUCTOS.

Los productos elaborados por PODES se clasifican como Prótesis y Órtesis, a continuación se explica en que consiste cada uno de ellos:

Concepto de Prótesis: En medicina, una prótesis es una extensión artificial que sustituye una parte del cuerpo que falta, como un brazo, una pierna o parte de esta. Por el contrario, la ortopedia habla de un suplemento para el cuerpo. Sin embargo se considera que las prótesis son típicamente utilizadas para reemplazar partes perdidas a causa de heridas (traumáticas) o que faltan de nacimiento (congénitas), en el anexo 2 podemos encontrar la descripción de las prótesis elaboradas en PODES.

Concepto de Órtesis: Las Órtesis son elementos que se insertan en los zapatos para corregir formas de caminar anormales o irregulares. No son sólo plantillas para elevar el puente o arco del pie, aunque hay quien usa el término “arch support” (soporte para el arco del pie) para describir las órtesis, y quizá sea ese término el que mejor ayude a entender lo que son. Cumplen funciones que hacen más cómodo y eficiente caminar, correr y estar de pie, cambiando ligeramente los ángulos en los que el pie golpea la superficie por la que camina o corre.⁸

En el anexo 2 se pueden observar las principales órtesis elaboradas por PODES y en el anexo 3 se presenta el listado de productos y servicios que ofrece actualmente la institución.

⁸ California Pediatric Medical Association, cpma@podiatrists.org

6. PRINCIPALES CLIENTES Y COMPETIDORES.

Entre las instituciones con las que PODES trabaja y ha trabajado en los últimos años proporcionándoles servicios y productos se tienen:

Tabla 6: “Clientes actuales de la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador”.

CLIENTES ACTUALES DE PODES
1. ALGES[1]
2. CEL
3. USUARIOS PARTICULARES
4. FONDO DE LISIADOS
5. FUNDACIÓN SIMAN
6. HOSPITAL NACIONAL ROSALES
7. HOGAR DEL NIÑO MINUSVÁLIDO ABANDONADO
8. ISSS SAN SALVADOR
9. LSN EL SALVADOR
10. CENTRO DE SALUD DE SUCHITOTO
11. HOSPITAL NACIONAL CIUDAD BARRIOS
12. FUNDACIÓN NUESTROS PEQUEÑOS HUÉRFANOS.
13. HOSPITAL NACIONAL DE SENSUNTEPEQUE
14. ISSS SAN MIGUEL
15. HOSPITAL REGIONAL DE SANTA ANA
16. ISSS SANTA ANA
17. UNASA SANTA ANA
18. HOSPITAL NACIONAL DE SONSONATE
19. COMUNIDADES UNIDAS DE USULUTAN
20. FUNDACIÓN TRANSICIONES DE GUATEMALA
21. HOGAR NARCISA CASTILLO
1(ALGES: Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador)

Fuente: Información proporcionada por Dirección Ejecutiva de PODES.

Por otro lado entre las instituciones que compiten con PODES al ofrecer productos y servicios similares o relacionados se tienen:

1. Asociación Cooperativa del Grupo Independiente Pro rehabilitación Integral.
2. Corporación Landmine Survivors Network
3. Instituto Salvadoreño de Rehabilitación de Inválidos (ISRI)
4. Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador
5. Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada
6. Universidad Don Bosco

7. Fundación Teletón Pro-rehabilitación
8. Asociación Salvadoreña Promotora de Lisiados de Guerra
9. Fundación Centro Salvadoreño de Tecnología Apropiaada (CESTA)

7. PROVEEDORES ACTUALES

Entre las empresas que proporcionan a PODES bienes y servicios para la elaboración de prótesis y órtesis se tienen:

Tabla 7: “Proveedores en Estados Unidos de Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador”.

PROVEEDOR	PRODUCTO
PROVEEDORES USA	
HOSMER	Cable de 1/16, cable de acero con cubierta plásticos, cubierta de cable en mental, bola giratoria, base plateada, retenedores, casquillos protectores, vaina axilar, retenedor para flexión de codo, hebillas de 4 barras de 1", ensamble auxiliar del antebrazo, argolla mediana, tornillo goloso de 3/8, PVA #6, hebilla de 3 pasadores, hebillas de ¼, depresores, PVA #12, remaches niquelado 9 Mm. x ¾, arandelas de 9mm, pasador de 1", hebillas de ¾, PVA #8, remaches niquelados de 9mm x ¾, stoquinet de nylon #3.
PEL SUPPLEY	Stoquinet de nylon #2", pigmento, catalizador, promotor, faja elástica de 1", dacrón fieltro, stoquinet de nylon #5, faja de algodón de 2", dacrón natural de 1", pelité de 3/16 de baja densidad, micro ballon, peliden, laca spray, acetona, stoquinet de nylon #4, faja de algodón de 2", faja elásticas de 2", pelité de 3/16" ¼ de pliego, pigmento causasion, calcetas de algodón, solca flock.
USMC	Vaselina sólida, cable de 1/16, cable de acero con cubierta plásticos, cubierta de cable en mental, bola giratoria.
RAVEN	Pie.
OTTO BOCK	Catalizador.

Fuente: Información proporcionada por Dirección Ejecutiva de PODES.

Tabla 8: “Proveedores nacionales de la Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador”.

PROVEDORES NACIONALES	PRODUCTO
VIDRI S.A. de C.V.	Thiner, pegamento cola blanca, tirro, cinta aislante, velcro.
FREUND	Resina, poliester, correa para hebillas, envases plásticos, depresores, lija para yeso, pegamento el toro, tornillos, tuercas.
GRUPO QIEMSA	Vendas de yeso, stoquinete de algodón, depresores baja lengua.
CASA DEL SOLDADOR	Tornillos, tuercas, válvulas, broches, clavos.
GOLDTREE	Gancho x5, resina, hebillas, cinta aislante, tirro, válvulas 3/8.
PELETERIA RENACER	Pegamento el toro, pegamento para zapato.
ARTESANIAS LEMMUS	Yeso calcinado.
PROCESADORA QUIMICA	Vaselina sólida, cera natural.
ELECTROLAB MEDIC	Aditivos ortopédicos (corset).
FARMACIA SAN NICOLAS	Guantes desechables, alcohol, acetona, talco, algodón.
FARMACIA MEDCO	Guantes desechables, alcohol, acetona, talco, algodón.
CALCYTEX S.A. DE CV.	Calcetas.

Fuente: Información proporcionada por Dirección Ejecutiva de PODES.

8. POLÍTICAS CONTABLES Y ESTADOS FINANCIEROS EN LA ASOCIACIÓN PROMOTORA DE LA ORGANIZACIÓN DE DISCAPACITADOS DE EL SALVADOR.

Las principales políticas y bases contables, adoptados por la Asociación, reflejan la aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados en El Salvador, la asociación emplea procedimientos y prácticas de contabilidad que están de acuerdo con los requerimientos de los convenios suscritos para propósitos de información financiera de los proyectos.

Sobre los Estados Financieros podemos mencionar:

- a) **Bases de presentación:** El estado de ingresos presenta las transacciones relacionadas con los convenios, financiados con los fondos de donantes; las ventas realizadas fueron preparadas sobre la base acumulativa, según la cual los ingresos correspondientes a activos se reconocen como se devengan y los desembolsos son reconocidos cuando se incurren.
- b) **Ingresos:** Las principales fuentes de ingresos son las donaciones, los aportes de pacientes o clientes para la producción y los ingresos por servicios prestados a otras instituciones.
- c) **Gastos:** los gastos están de acuerdo a los fines de la asociación, los gastos del proyecto se registran cuando se incurren.
- d) **Efectivo:** El efectivo esta compuesto por las cuentas de Fondo Institucional, Fabricación de componentes, proyecto medico, bancos y caja chica.

- e) **Inventarios:** Solo se registran los de materia prima.
- f) **Activo Fijo:** El método de depreciación de los activos es de línea recta de acuerdo con la Ley del Impuesto sobre la Renta.
- g) **Cuentas por pagar:** compuestas básicamente por proveedores y retenciones por pagar.

C. GENERALIDADES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA.

1. DEFINICIONES SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Una de las principales funciones de la Administración de Empresas es la **planeación**, según Harold Koontz, está implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas⁹.

Para Leonard Goodstein “**planeación** es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”.

Otro término de relevancia es el de **estrategia**, para Arthur A. Thompson esta consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplean los administradores en el manejo de una organización.

⁹ Harold Koontz, *Administración una perspectiva global*, 11ª Edición, México, Mc GrawHill, Pág. 35.

Por otro lado la **visión estratégica** es un mapa del futuro de la empresa que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de organización que la administración está tratando de crear. Para Leonard Goodstein **Planeación Estratégica** es: “El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzar sus objetivos”.

Además la planeación estratégica define una serie de acciones que se desarrollan en el transcurso del tiempo y es a través de ella que se aplica a la organización un análisis de sus fortalezas y debilidades al interior; así como las oportunidades y amenazas del ambiente externo, con el propósito de aprovechar las ventajas y eliminar o minimizar las desventajas para el logro de los objetivos.

Así mismo, el **plan estratégico** es el documento que traza el curso de acción que proyecta la empresa para convertirse en lo que quiere ser, de acuerdo con las oportunidades y retos externos y sus fuerzas y debilidades internas.

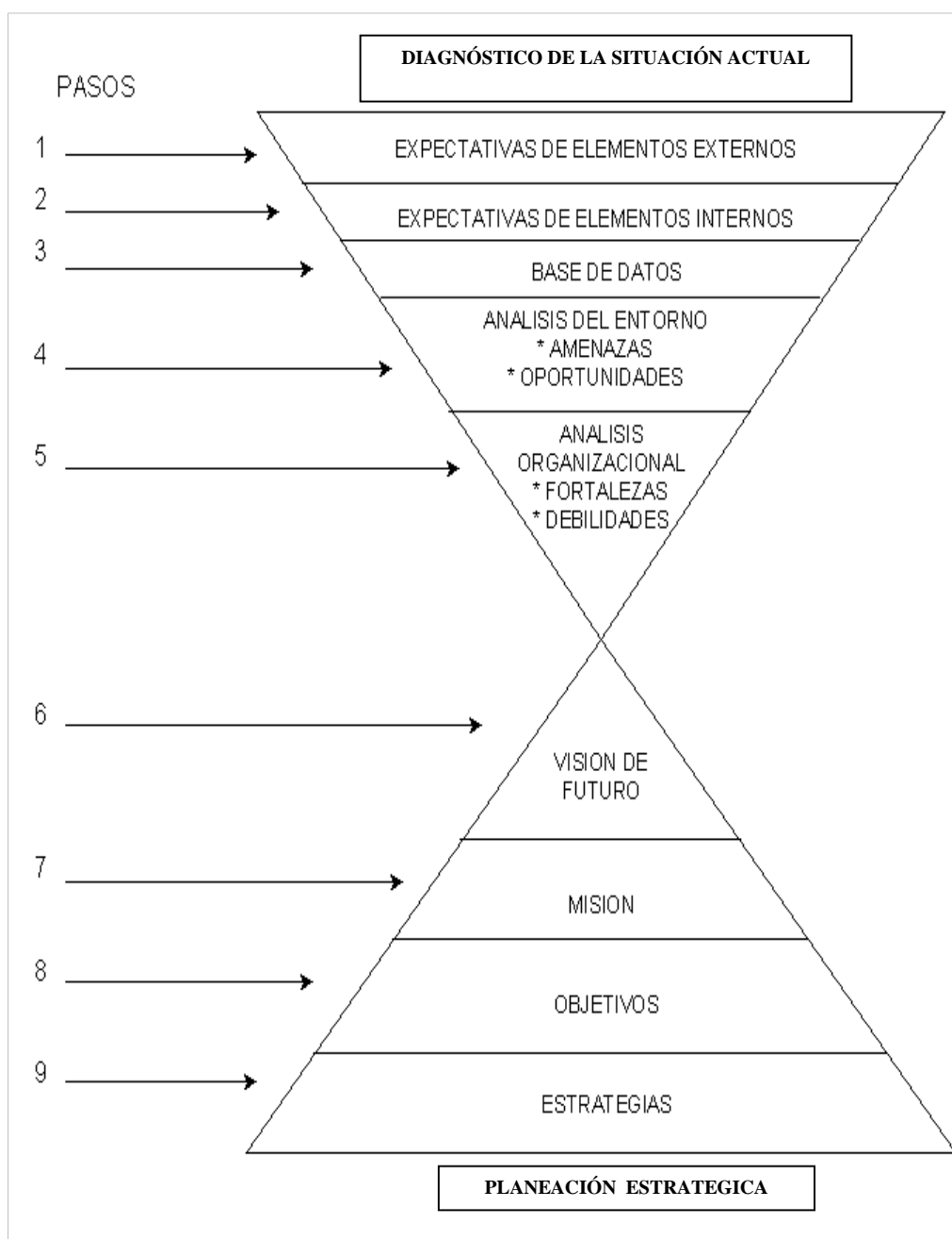
2. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ¹⁰

En conjunto, el proceso que se debe desarrollar para realizar una planeación estratégica de una institución consta de dos grandes etapas: Diagnóstico de la situación actual de la institución y

¹⁰ Luís Pérez Coscio, Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo – América Latina (IIED-AL) de Argentina, en el marco del Programa de Fortalecimiento Institucional y Capacitación de Organizaciones No Gubernamentales, con la colaboración del Dr. Alfredo Paredes Santos. Buenos Aires, Argentina 1994, 1ª edición, Ediciones FICONG.

elaboración del plan estratégico. En la figura No 3 se presenta un esquema del proceso completo, con indicación de cada una de los principales pasos a desarrollar.

Figura 3: Proceso de Planeación Estratégica.



En la tabla No 9 se describen los elementos de la figura No 3:

Tabla 9: “Proceso de Planeación Estratégica”.

Etapa 1: Diagnóstico de la Situación Actual.	Etapa 2: Elaboración del Plan Estratégico.
<p>El diagnóstico de la situación actual de la institución, constituye una etapa previa que proporciona una base para continuar con el proceso de planeación estratégica. El diagnóstico de la situación actual tiene como finalidad: ayudar a los administradores a construir el plan estratégico institucional, en base del cual posteriormente deberán elaborarse planes operativos de los sectores o áreas funcionales.</p> <p>Procedimiento para diagnosticar la situación actual</p> <p>Paso N° 1: Identificación de elementos externos y determinación de sus demandas</p> <p>Paso N° 2: Identificación de elementos internos y determinación de sus demandas</p> <p>Paso N° 3: Estructuración de una base de datos pasados y presentes en base de reportes, informes, memorias, estadísticas, etc.</p> <p>Paso N° 4: Análisis del entorno (identificación de oportunidades y amenazas)</p> <p>Paso N° 5: Análisis organizacional (Identificación de fortalezas y debilidades).</p>	<p>La elaboración de un plan estratégico es definir el rumbo, la organización y los proyectos trascendentales, aprovechar oportunidades y fortalezas, evitar las amenazas y debilidades, y determinar eficientemente los caminos a seguir y los recursos requeridos para una gestión exitosa.</p> <p>Procedimiento para elaborar el plan estratégico</p> <p>Paso N° 6: Diseño de la visión de futuro de la institución</p> <p>Paso N° 7: Formulación de la misión</p> <p>Paso N° 8: Generación de objetivos</p> <p>Paso N° 9: Formulación de estrategias</p>

Para llevar a cabo la elaboración del plan estratégico se deben conocer los siguientes términos:

- **Visión:** es "un viaje mental de lo conocido a lo desconocido, que crea el futuro mediante el montaje de los hechos, las esperanzas, los sueños, los peligros y las oportunidades actuales". Generalmente la visión es plasmada en un enunciado que además debe ser claro, realista y atractivo para los clientes internos y externos de la organización.

- **Misión:** La misión es ese propósito noble, ese "algo" que la institución hace y que la sociedad necesita, y que debe ser conocida y practicada diariamente por todos los miembros de la organización. Constituye la base para la generación acertada de objetivos y metas. Si no conocemos lo que la organización hace o para qué existe, sería imposible diseñar los resultados que se pretenden alcanzar en un tiempo determinado.
- **Objetivos:** son descripciones de los resultados que desea alcanzar la institución en un tiempo determinado. Lo más probable es que uno de los objetivos de la ONG sea generar ingresos para la organización. Sin embargo, es importante que se llegue a un acuerdo con la administración para llegar a ser específicos en cuanto a lo que se espera lograr en el campo financiero, y en qué plazo.
- **Estrategias:** son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la institución en una relación ventajosa en el largo plazo. En otros términos las estrategias movilizan todos los recursos de la institución. Cada estrategia constituye un conjunto de acciones o medidas tácticas que permite a la institución expandirse y comprometer substancialmente sus recursos humanos y su capital. La estrategia no es un fin en sí misma, sino sólo un medio.

3. PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

Dentro del proceso de la planeación, hay 4 principios que ayudan al desarrollo de la misma:

Tabla 10: “Principios de la Planeación”¹¹.

Principio del Factor Limitante.
Al escoger entre alternativas, cuanto mayor exactitud muestren los individuos para reconocer y resolver aquellos factores que son limitantes o decisivos para la consecución de la meta deseada, con más facilidad y exactitud podrán seleccionar la alternativa más favorable.
Principio del Compromiso.
La planeación lógica debería abarcar un periodo futuro necesario para pronosticar lo mejor posible, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos que intervienen en la decisión tomada hoy.
Principio de Flexibilidad.
La integración de flexibilidad en los planes disminuirá el peligro de pérdidas ocasionadas por sucesos inesperados, pero el costo de la flexibilidad deberá compararse con sus ventajas.
Principio del Cambio Navegacional.
Cuanto más se comprometan las decisiones de planeación hacia una senda futura, más importante será verificar periódicamente los sucesos y las expectativas y rediseñar los planes cuando sea necesario para mantener el curso hacia una meta deseada.

4. ¿QUÉ SON LAS FINANZAS?

Para Lawrence Gitman las finanzas son el arte, la ciencia para administrar el dinero, virtualmente todos los individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero y lo gastan o lo invierten; las finanzas se relacionan con el proceso, instituciones, mercados e instrumentos implicados en la transferencia de dinero entre individuos empresas y gobierno¹².

¹¹ Idem 9 Pág 17

¹² Lawrence Gitman, Principios de Administración Financiera, 10ª Edición, Pearson.

Las finanzas también se ocupan de cómo se pueden tomar las mejores decisiones en las tres áreas principales de las finanzas: Administración Financiera, Inversiones y Mercados e Intermediarios Financieros. En estas áreas a menudo intervienen las mismas transacciones financieras, pero cada una de ellas las maneja desde un punto de vista distinto.

5. PRINCIPIOS DE LAS FINANZAS¹³

Todos los campos del quehacer humano tienen leyes fundamentales, principios o preceptos que nos guían cuando queremos entender esos campos las finanzas no son la excepción. Los principios básicos que pueden ayudarnos a entender las finanzas se pueden observar en la figura No 4.

Figura 4: “Principios de las Finanzas”.

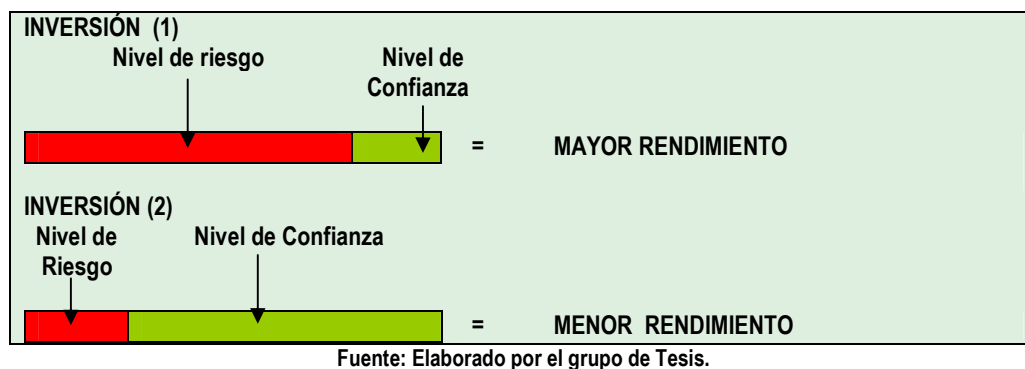


Los principios más importantes se describen a continuación:

1. **Principio del balance riesgo-rendimiento:** existe un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento.

¹³ Douglas R. Emery; John D. Finnerty; John D. Stowe, Fundamentos de Administración Financiera, Capítulo Dos, Primera Edición, año 2000, Pearson Educación.

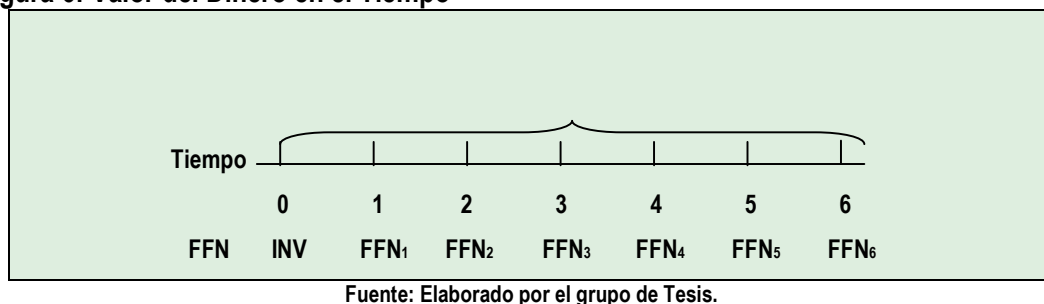
Figura 5. “Riesgo – Rendimiento”.



De acuerdo a la figura No 5, en una inversión de mayor riesgo, existe mayor rendimiento, cuando en una inversión se arriesga poco, resulta menor el rendimiento. Sin embargo, cabe aclarar que a mayor riesgo hay mayor posibilidad también de fracasar en la inversión. En otras palabras, un dólar con riesgo cuesta más que un dólar sin riesgo.

2. Principio del valor temporal del dinero

Figura 6: Valor del Dinero en el Tiempo



En la figura No 6 se observa en su forma más simple, que el valor temporal del dinero significa que “un dólar hoy vale más, que un dólar mañana”, es decir, si todas las variables se mantienen constantes, un dólar que se reciba de inmediato valdrá más que un dólar que se espera recibir en

un futuro distante, porque mientras más rápido se reciba más pronto podrá invertirse para obtener un rendimiento positivo.

6. LAS FINANZAS DENTRO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La figura 7 representa el proceso de la planeación estratégica desde su primer momento, el cual determina la situación actual de la empresa desde la teoría enfocado en conocer las operaciones financieras con el objetivo de definir conclusiones de carácter financiero para la toma de decisiones en pro de la mejora en el largo o corto plazo.

Figura 7: “Las Finanzas dentro de la Planeación Estratégica”.



Fuente: Separata: Administración Financiera I. Manual de Jesús Fornos.

7. DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Algunos autores la definen como: el área de las finanzas que aplica principios financieros dentro de una organización para crear y mantener valor mediante la toma de decisiones y una administración correcta de los recursos¹⁴. Sin embargo, desde el punto de vista gerencial, la administración financiera puede definirse como: la adquisición, financiamiento y administración de los activos con algún propósito general en mente¹⁵.

También se le define como el área de la administración que cuida de los recursos financieros de la empresa y se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.¹⁶

8. OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

El objetivo de la administración financiera es la toma de decisiones de carácter financiero en la administración de empresas, con el fin de *Maximizar utilidades o la Riqueza de los Accionistas*, por lo cual implica planeación, organización, liderazgo, dirección y control. Cumple a cabalidad cada una de las fases del proceso administrativo y además, esta insertada dentro del proceso de administración estratégica.

¹⁴ Douglas R. Emery; John D. Finnerty; John D. Stowe, Fundamentos de Administración Financiera, Primera Edición, año 2000, Pearson Educación.

¹⁵ James C. Van Horne, Fundamentos de Administración Financiera, 11ª Edición, 2002, Pearson.

¹⁶ www.monografias.com

9. TIPOS DE DECISIONES EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Las decisiones de administración financiera pertenecen a tres categorías principales. Las dos primeras reflejan los dos lados de un balance general:

- 1. Decisiones de inversión:** tienen que ver primordialmente con el lado de los activos y tiene que ver con preguntas como *¿conviene comprar computadoras nuevas o una bodega?, ¿se debe de invertir más en inventarios, cuentas por cobrar o valores negociables?* Estas preguntas son trascendentales porque es lo que un negocio posee, por ejemplo PODES se toman decisiones en cuanto a *¿Cuántos pies y manos comprar para mantener en inventarios?, ¿Se debe comprar nueva maquinaria para mejorar los procesos existentes?, etc.*
- 2. Decisiones de financiamiento:** se relacionan primordialmente con el lado del pasivo y del capital de los accionistas. Estas decisiones determinan cómo obtendrá la empresa el dinero para realizar sus inversiones por ejemplo: *¿la deuda debe ser a corto o a largo plazo?, ¿De que manera se amortizarán los pagos de los préstamos?* En el caso de PODES para la toma de decisiones de carácter financiero se hacen las siguientes preguntas *¿Cuánto es el monto necesario en concepto de donaciones?, ¿Cuánto tiempo se necesita para recuperar la deuda adquirida en compra de materia prima?*
- 3. Decisiones Gerenciales:** son el tercer tipo principal de decisiones en administración financiera. Estas decisiones incluyen las numerosas decisiones cotidianas de operación

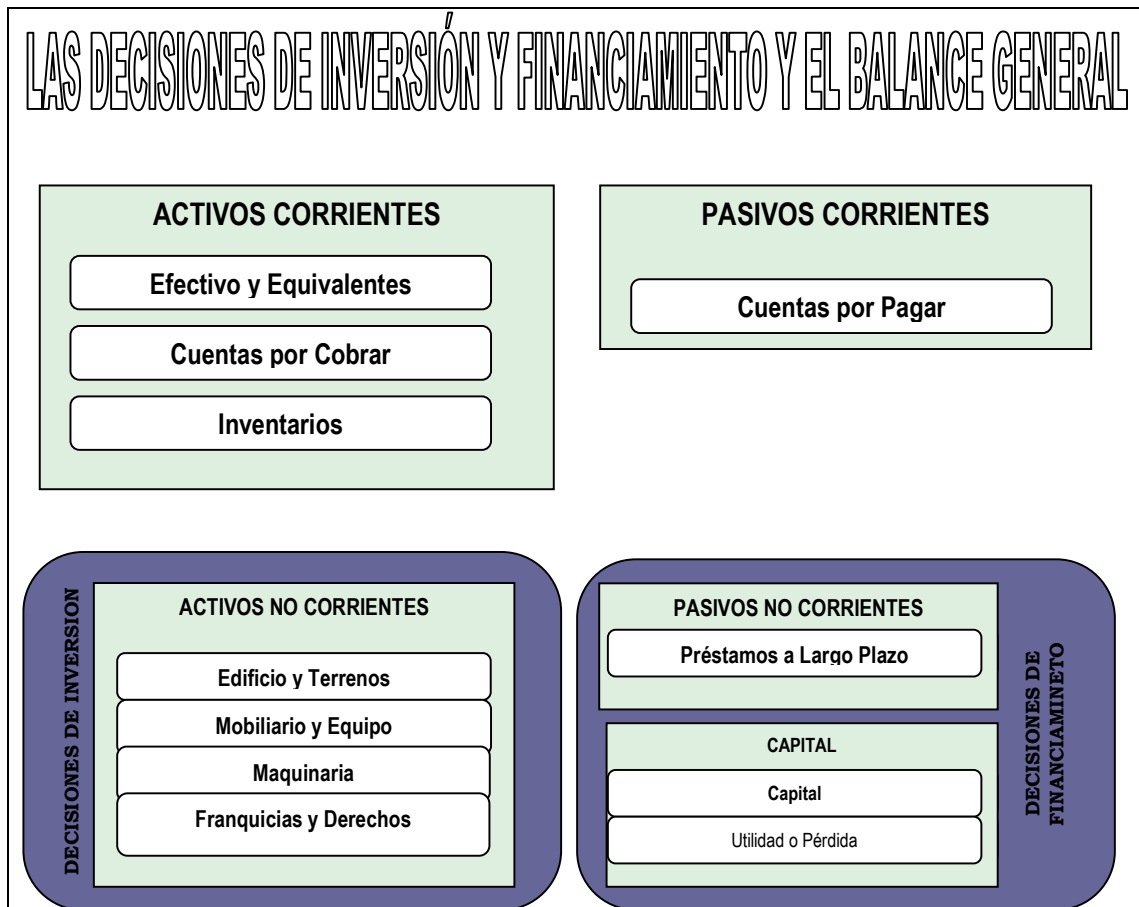
y financiamiento de la empresa por ejemplo, *¿La empresa debe otorgarle crédito a un cliente?*, *¿Conviene modificar el programa publicitario?*, *¿Cómo debe compensar la empresa a sus gerentes y demás empleados?* Las interrogantes que diariamente se hace PODES para la mejora organizacional son: *¿Qué prestaciones se le otorgaran a los empleados?*, *¿Qué inversiones de Marketing es necesario realizar?*, *¿Es necesario la implementación innovadora de publicidad para el crecimiento y mantenimiento de la Asociación en el Mercado?*, *¿Cómo mantener el clima organizacional dentro de PODES?*

A continuación se desglosan una serie de interrogantes que se plantean las empresas para la toma de decisiones de inversión y financiamiento certeras:

- *¿Cuál es el tamaño óptimo de la entidad?*
- *¿Qué activos deben adquirirse para la entidad?*
- *¿Qué activos deberán reducirse o eliminarse?*
- *¿Cómo deben financiarse los activos?*
- *¿Cuál es el mejor tipo de financiamiento?*
- *¿Cuál es la mejor combinación de financiamiento?*
- *¿Cómo se generaran físicamente los fondos?*
- *¿Cómo administrar el capital de trabajo?*

Además se presenta la figura No 8 en la que podemos observar las relaciones existentes entre las decisiones financieras y las cuentas de pasivo y activo del balance general, así como del estado de cambios en el patrimonio.

Figura 8: “Decisiones de inversión y financiamiento en el Balance General y Estado de Cambios en el Capital Contable”.



Fuente: Separata: Administración Financiera I. Manuel de Jesús Fornos.

10. ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

El análisis de estados financieros puede ser útil para al menos dos cosas:

1. puede ayudar a estructurar nuestro razonamiento en respecto a decisiones de negocios.
2. puede proporcionar información útil para la toma de decisiones.

Sin embargo, un análisis más detallado de los estados financieros puede ser un ejercicio muy costoso y por lo cual, no debe emprenderse esta tarea si los beneficios esperados no rebasan los costos. Esto da pie a las siguientes preguntas: *¿Quiénes usan el análisis de estados financieros?, ¿Por qué lo usan? Y ¿Cómo lo usan?* Entre las respuestas están:

1. **Inversionistas de capital.** Utilizan el análisis de estados financieros como ayuda para decidir si deben comprar, vender o retener acciones comunes específicas.
2. **Acreedores.** Quienes prestan a largo plazo usan el análisis de estados financieros para decidir en que títulos de deuda les conviene invertir. Quienes prestan a corto plazo utilizan esta información para decidir si se hacen préstamos a corto plazo o si se compran instrumentos del mercado de dinero.
3. **Gerencia.** Utilizan el análisis financiero para ayudarse en la toma de decisiones para la asignación de recursos. El análisis de estados financieros también sirve para evaluar y recompensar el desempeño de diversos gerentes.
4. **Otros profesionales.** Los auditores usan el análisis financiero para completar algunos de sus procedimientos de auditoria. Las agencias de gobierno y las reguladoras emplean

el análisis financiero para vigilar y regular empresas en muchas industrias. Los gerentes de mercadotecnia utilizan esta información para mejorar la comercialización de los bienes y servicios de sus empresas.

5. **Estudiantes.** Utilizan la información financiera, tanto para aprender acerca de sus posibles empleadores como para mostrar sus conocimientos y talentos ante aquellos que los van a contratar.

Los estados financieros ha analizar son los siguientes:

1. **Estado de Resultados:** es el primer estado financiero que se elabora, dado que los resultados se trasladan al Balance General, en este se presenta un resumen de los ingresos, costos y gastos en los que ha incurrido la empresa en el periodo contable.
2. **Balance General:** Es una representación financiera de la situación general de la empresa, el cual expresa los activos y pasivos en términos monetarios. Muestra la posición financiera de la organización en un punto específico en el tiempo. Indica las inversiones realizadas bajo la forma de activos y los medios de financiamiento representados por los pasivos.
3. **Estado de flujo de efectivo:** Documento en el cual se muestra de que manera las operaciones de la organización han afectado su posicionamiento de efectivo mediante el examen de las inversiones realizadas y las decisiones de financiamiento que se hayan tomado.

11. RAZONES FINANCIERAS.

Los analistas y gerentes financieros consideran bastante útil calcular razones financieras al interpretar los estados financieros de una empresa. Una **razón financiera** es simplemente una cantidad dividida entre otra, la mayoría de decisiones que utilizan información contable se apoyan en razones financieras que se concentran en aspectos específicos de la empresa. El número de razones financieras que podrían crearse es prácticamente ilimitado, pero hay ciertas razones básicas que se usan con frecuencia las cuales se pueden agrupar en seis clases:

- 1. Razones de Liquidez.** Proporcionan una medida de la liquidez de una empresa, esto es, su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a tiempo. Cuatro razones de liquidez ampliamente utilizadas son: *la de circulante, la ácida, la de capital de trabajo y la de efectivo.*
- 2. Razones de Rotación de Activos.** Están diseñadas para medir la efectividad con la que una empresa maneja sus activos. Una empresa enfrenta decisiones fundamentales respecto a cuánto debe invertir en activos como cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos, y luego tiene la responsabilidad de usar de manera efectiva dichos activos. Han surgido varias razones que se concentran en el manejo de activos específicos, además del total de activos las cuales son: *rotación de cuentas por cobrar, período promedio de cobranza, rotación de inventarios, rotación de activo fijo y rotación del total de activos.*

- 3. Razones de Apalancamiento.** El apalancamiento financiero es el grado en que una empresa se financia con deuda. Cuanto más grande sea la deuda, mayor será la posibilidad de que la empresa tenga problemas para cumplir con sus obligaciones. Las razones de apalancamiento miden precisamente el grado de apalancamiento (financiero). Tres razones de apalancamiento comunes son: *la razón de deuda, la razón de deuda/capital y el multiplicador del capital.*
- 4. Razones de Rentabilidad.** Son llamadas también de rendimiento y se emplean para medir eficiencia de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos en que debe incurrir y así convertir las ventas en ganancias o utilidades. Dentro de estas razones se encuentran: *el margen de utilidad bruta, margen de utilidad neta, rendimiento de activos totales, rendimiento sobre el capital.*
- 5. Razones de Valor de Mercado.** Son el conjunto de razones que relaciona el precio de las acciones de la entidad con sus utilidades y su valor en libros. Estas analizan la capacidad de generar utilidades con base en la inversión que se tiene. Dentro de estas razones están: *utilidad por acción, razón precio utilidades, valor de mercado a valor en libros.*

12. DEFINICIONES DE PLANEACIÓN FINANCIERA.

La planeación financiera es un proceso de evaluación del impacto de las decisiones de inversión y financiamiento alternativas. La planeación es necesaria para escoger estrategias operativas y financieras; pronosticar los resultados operativos y usar estos; monitorear y evaluar el desempeño y crear planes de contingencia para enfrentar circunstancias imprevistas.

Una buena planeación financiera contempla todas las partes de la empresa y de sus políticas y decisiones acerca de cosas como liquidez, capital de trabajo, inventarios, presupuestos de capital, estructura de capital y de dividendos. Por lo tanto, la planeación financiera es una parte decisiva de la administración financiera.

a) PROCESO DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA.

El proceso de evaluar las alternativas de inversión y financiamiento que tiene la empresa, incluye la búsqueda de decisiones óptimas, la proyección de las consecuencias de tales decisiones para la empresa en forma de un plan financiero, y la comparación del desempeño futuro contra ese plan.

La planeación financiera tiene tres fases:

1. Formular el plan.
2. Implementar el plan.
3. Evaluar el desempeño.

Un plan financiero tiene entradas, un modelo y salidas. Como ejemplos de entradas podemos citar las proyecciones de ventas, cobranzas, costos, tasas de intereses y tipos de cambio. La posición actual de la empresa y sus decisiones alternativas, también son entradas. El modelo es un conjunto de relaciones matemáticas entre las entradas y las salidas. Las salidas son estados financieros pro forma y un conjunto de presupuestos.

En la fase de implementación se usan presupuestos con objetivos, asignaciones de recursos y políticas operativas específicas para aclarar las responsabilidades de cada gerente y su contribución a las metas de la empresa. Durante la implementación, las circunstancias cambian y surgen oportunidades.

En la fase de evaluación, la empresa compara su desempeño global con el plan financiero. Los gerentes y sus unidades se evalúan en términos de la diferencia entre su desempeño y los objetivos. En este proceso se toman en cuenta las circunstancias reales, que pueden ser muy distintas de las esperadas y pronosticadas.

b) BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA.

El objetivo del proceso de planeación es ayudar a maximizar el valor de la empresa. A la luz de este objetivo, hay varios beneficios que una empresa espera obtener del proceso de planeación:

- 1. Políticas Estandarizadas.** La planeación requiere supuestos claros que puedan evaluarse y luego acordarse.
- 2. Orientación Futura.** El proceso de planeación nos obliga a pensar en el futuro. Esto genera nuevas ideas y puede eliminar ideas malas.

3. **Objetividad.** Al hacerse explícitos los supuestos y los modelos, la planeación puede dejar al descubierto decisiones que se basan en política o emociones.
4. **Desarrollo de Empleados.** El proceso de planeación también educa a los participantes en lo que respecta a la empresa lo cual fomenta la coordinación, cooperación y ayuda para preparar a un empleado para su promoción dentro de la empresa.
5. **Requisitos de los Acreedores.** Se necesitan planes financieros, a veces muy detallados, para pedir dinero prestado, sobre todo la primera vez.
6. **Mejor Evaluación del Desempeño.** Un plan financiero proporciona una referencia para identificar las razones de las diferencias entre los resultados y los pronósticos.
7. **Preparación para Contingencias.** Un buen plan financiero incluye planes de contingencias para resultados pocos probables. El proceso de planeación puede identificar posibles, aunque poco probables, condiciones que podrían causar problemas importantes.

13. GENERALIDADES SOBRE LA PRESUPUESTACIÓN.

a) DEFINICIONES DE PRESUPUESTO.

El presupuesto es “una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de una empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlo”.¹⁷

¹⁷ Idem al pie de página número 15.

Para Burbano Ruiz los presupuestos son una expresión numérica que se establece para alcanzar los objetivos de un periodo determinado, asignando recursos y fijando estrategias que ayuden a conseguirlos, es decir los presupuestos son programas convertidos en números que reflejan lo que la empresa pretende alcanzar.

Asimismo, el presupuesto “es una estimación programada, en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado.”¹⁸

De acuerdo a lo anterior, los presupuestos permiten describir los acontecimientos financieros en la empresa, siendo una herramienta de control administrativo y de planeación utilizado para verificar y evaluar los resultados reales con lo planeado, permitiendo establecer acciones correctivas o ajustes en caso de que se compruebe la desviación de los objetivos planteados, y a su vez sirven como un punto de referencia para la toma de decisiones, debido a que en ellos se reflejan los futuros ingresos, inversiones y gastos de operación.

b) OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS.

Según Morales Felgueres, los objetivos que se persiguen con la presupuestación son:

1. Consideración del Futuro.
2. La coordinación de todas las actividades.
3. Asegurar liquidez financiera de la empresa.
4. Establecer un control.¹⁹

¹⁸ Río Gonzáles, Cristóbal del. “Técnica Presupuestal” 6ª Reimpresión, Ediciones Contables y administrativas, S.A.; México, D.F. 1983.

¹⁹ Morales Felgueres, Carlos.”Preupuestos y Control en las Empresas”, México 2ª Edición, 1976.

c) IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS.

Toda organización debe planear sus actividades si plantea mantenerse en el mercado competitivo y debido a que en el medio económico predomina la incertidumbre. Los presupuestos surgen como una herramienta moderna de planeación y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa. A continuación se presentan algunos aspectos que hacen que los presupuestos sean importantes:

- ❖ A nivel de Gerencia se puede observar los márgenes de rentabilidad logrados sobre el capital invertido.
- ❖ Son medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.
- ❖ Son instrumentos de control y coordinación de actividades.
- ❖ Ayudan a minimizar el riesgo de las operaciones de la Organización.
- ❖ Flujo de caja en el horizonte de planeación.

d) PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS.

Estos principios son necesarios para preparar, ejecutar y controlar los presupuestos, para Burbano Ruiz los principios se agrupan en 5 categorías las cuales se describen en la tabla No 11:

Tabla 11: “Principios de los Presupuestos”.

PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS	
❖	De Previsión: Se refiere al estudio anticipado y las posibilidades de lograr las metas que se proponen, dentro de la previsión se encuentran: Predictibilidad, Determinación cuantitativa y Objetivo.
❖	De Planeación: Indica las directrices a seguir y los cambios para lograr los objetivos deseados. Dentro de este principio se destacan: Precisión, Flexibilidad, Unidad, Confianza, Participación, Oportunidad y Contabilidad por áreas de responsabilidad
❖	De Organización: Se refiere a definir las actividades humanas para lograr las metas y se encuentran: Orden y Comunicación.
❖	De Dirección: Se refiere a la manera de actuar de los individuos hacia el logro de los objetivos deseados. Entre estos se destacan: Autoridad y Coordinación.
❖	De Control: Se refiere a la comparación entre los objetivos planteados y los logros obtenidos. Dentro de este principio se encuentran: El Reconocimiento, Excepción, Normas y Conciencia de Costos.

Fuente: Burbano Ruiz, Jorge E. “Presupuestos Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos”, 3ª Edición. Bogotá Colombia, Mac Graw Hill, 2005

e) CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.

Los presupuestos se pueden clasificar desde diferentes puntos de vista, dependiendo del orden de prioridad de las necesidades de los usuarios, como se muestra en el cuadro No 1:

Cuadro 1: "Clasificación de los presupuestos".

CLASIFICACIÓN Y SUBCLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS		
CLASIFICACIÓN	SUB-CLASIFICACIÓN	DEFINICIÓN
1. Según el Campo de Aplicabilidad en la Empresa.	De Operación o Económicos.	Incluye todas las actividades del siguiente periodo y se resume en un Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado. Entre estos se encuentran: el de Ventas, Producción, Compras, Usos de Materiales, Mano de Obra y Gastos Operacionales.
	Financieros	Incluye el cálculo de partidas y rubros que inciden fundamentalmente en el balance.
2. Según el sector en el cual se utiliza.	Público	Cuantifican recursos de los gastos de funcionamiento, inversión y servicio de la deuda pública de organismos y entidades oficiales.
	Privado	Se utilizan en empresa privadas como base de planificación de actividades organizacionales.
	Tercer Sector	Se utilizados por Asociaciones u Organizaciones sin animo de lucro, constituidas para prestar un servicio que mejora o mantiene la calidad de vida de la sociedad.

14. ESTADOS FINANCIEROS PRO FORMA.

Los estados financieros Pro forma muestran los efectos de las decisiones de la empresa sobre sus estados financieros futuros. Las empresas usan estados financieros pro forma durante todo el proceso de planeación para evaluar los efectos de decisiones alternativas sobre varias partidas de interés, como las ventas y la utilidad neta. Además de ayudar en el proceso de toma de decisiones, los estados financieros Pro forma también ayudan a la empresa a crear planes de contingencia que le permitan responder a situaciones inesperadas.

Un plan financiero completo incluye un conjunto de estados financieros pro forma, que muestran la posición financiera que la empresa planea tener a intervalos regulares dentro del horizonte de planeación. Dichos estados se basan en las decisiones reales que se toman como resultado del proceso de planeación y en los pronósticos de ventas.

15. FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

El financiamiento a corto plazo se obtiene y se aplica generalmente, para proveer recursos de operación tales como: efectivo, financiamiento de cuentas por cobrar e inventarios. Se busca siempre mantener un equilibrio adecuado entre los recursos de corto plazo y los compromisos de corto plazo. Esto significa: no disponer de excesos en las cuentas de activo corriente o en un financiamiento elevado en los pasivos corrientes, en esto opera el principio financiero de riesgo-rentabilidad.

Los fondos a corto plazo son obligaciones de deuda que originalmente se programaron para reembolsarse antes de un año. Existen tres fuentes principales de fondos a corto plazo²⁰:

- 1. Gastos Acumulados:** Recurren a responsabilidades de corto plazo; responsabilidades como salarios e impuestos que incrementan espontáneamente con las operaciones. Estos aumentan de forma automática a medida que se amplían las operaciones de la empresa. Ya que este tipo de deuda se considera de ordinario como “libre de costo”, debido a que no se paga un interés implícito sobre los fondos obtenidos por medio de los gastos acumulados.
- 2. Cuentas por Pagar (Crédito Comercial):** es crédito que una empresa extiende a otra. Las empresas otorgan de forma rutinaria crédito comercial por la venta de bienes y servicios. Generalmente se permite a los compradores de materias primas, productos manufacturados y servicios, esperar hasta después de que se entregan los bienes y servicios para pagarlos.
- 3. Préstamos Bancarios (pedir prestado a bancos):** los bancos ofrecen préstamos en una amplia variedad de formas adaptadas a las necesidades específicas del prestatario. Los bancos generalmente prestan a sus clientes más dignos de crédito de manera no asegurada, pero cuando un prestatario representa un riesgo de crédito importante, el banco podría pedirle que proporcione algún tipo de garantía, como un derecho de embargo sobre cuentas por cobrar o inventarios.

²⁰ Scott Besley, Fundamentos de la Administración Financiera, 12ª Edición, México, Mc Graw Hill.

16. FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO

El financiamiento a largo plazo es aquel que abarca periodos mayores a uno o dos años para su pago o cumplimiento. Las fuentes de financiamiento de largo plazo se usan estratégicamente para realizar inversiones que, igualmente, requieren dos o más años para su recuperación. Dichos periodos pueden ser de cinco, diez, quince a más años para alcanzar su vida útil. Generalmente los fondos de largo plazo presentan tasas de interés más elevadas que las de corto plazo, por razones de riesgo en su cumplimiento.

Características de la deuda a largo plazo²¹.

Las deudas a largo plazo tienen varias características en común:

1. **Vencimiento establecido.** Ésta es la fecha en que el prestatario debe restituir el dinero que pidió prestado.
2. **Cantidad de principal establecida.** Ésta es la cantidad que el prestatario debe restituir.
3. **Tasa de interés establecida.** La tasa de interés suele ser una tasa fija, pero puede ser una tasa variable que se ajuste según una fórmula determinada.
4. **Programa de liquidación obligatoria (o fondo de amortización).** Algunos fondos contienen un fondo de amortización, mientras que otros restituyen en una cantidad única al vencimiento. Un fondo de amortización implica una secuencia de pagos de restitución del principal antes de la fecha de vencimiento.

²¹ Douglas R. Emery; John D. Finnerty; John D. Stowe, Fundamentos de Administración Financiera, 1ª Edición, año 2000, Pearson Educación.

Hay dos clases principales de deuda a largo plazo²²:

1. **Deuda Asegurada.** Está respaldada por activos específicos. Este respaldo reduce el riesgo de los prestadores. Los bonos hipotecarios, bonos fiduciarios de garantía, certificados fiduciarios de equipo y contratos de venta condicional, son los tipos más comunes de deuda asegurada.
2. **Deuda no Asegurada (sin garantía).** Consiste en pagarés y obligaciones. Por convención de la industria de los valores, los **pagarés** son deuda no asegurada con un vencimiento original de diez años o menos. Las **obligaciones** son deuda no asegurada con un vencimiento original de más de diez años. Los pagarés y obligaciones se emiten con base en la solidez del crédito general del emisor.

17. RIESGO FINANCIERO

El riesgo financiero depende de las características de la empresa, más que de las de los activos individuales. El riesgo financiero lo crean las obligaciones financieras, las cuales afectan directamente los flujos de efectivo de la empresa; a su vez este depende del apalancamiento financiero, esto se refiere a la utilización de financiamiento por medio de deuda a largo plazo, ya que entre mayor sea la deuda de costo fijo mayor será el riesgo y rendimiento esperados.

Las afirmaciones anteriores nos llevan igualmente al escudo fiscal, ya que los intereses provenientes de endeudamiento son deducibles de impuestos y por tanto generan recursos

²² Douglas R. Emery; John D. Finnerty; John D. Stowe, Fundamentos de Administración Financiera, 1ª Edición, año 2000, Pearson Educación.

internos para futura financiación propia de las operaciones de la empresa. En este sentido toda organización puede tener cierto nivel de riesgo siempre y cuando la rentabilidad y beneficios obtenidos contribuyan a cubrir las obligaciones adquiridas. Una empresa puede controlar su riesgo financiero en una medida razonable escogiendo su estructura de capital y los vencimientos de sus obligaciones financieras.

D. CRITERIOS BÁSICOS SOBRE LA AUTOSOSTENIBILIDAD

1. GENERALIDADES SOBRE AUTOSOSTENIBILIDAD EN ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES.

La autosostenibilidad general de una organización es afectada por una serie de factores que inciden positivamente en ella, siendo el factor financiero uno de los más importantes debido a que este permite la realización de todas las operaciones dentro de cualquier ONG. Algunos autores han identificado 10 elementos críticos para la autosostenibilidad los cuales se presentan en el cuadro No 2:

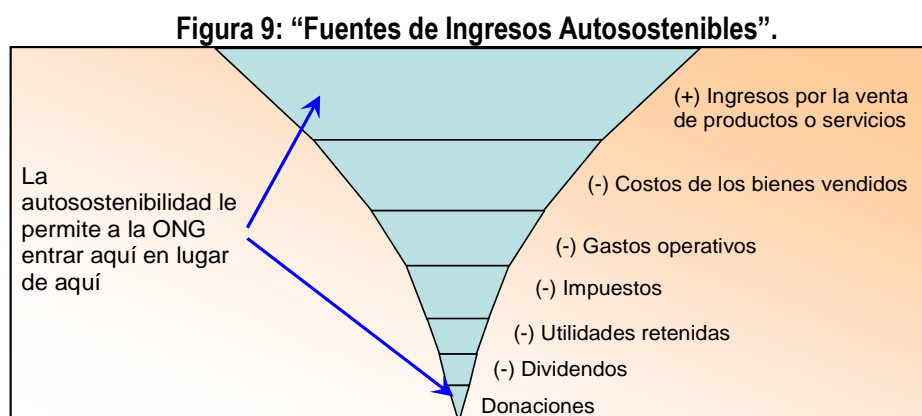
Cuadro 2: “Elementos Críticos para la Autosostenibilidad”.

ELEMENTOS CRÍTICOS PARA LA AUTOSOSTENIBILIDAD	
<p>1. Identidad: Visión, misión y valores claros</p> <p>2. Capacidad gerencial: Existencia de sistemas de planificación estratégica, evaluación, monitoreo y control</p> <p>3. Gobernabilidad interna: La toma de decisiones involucre a todos los actores y esté enfocada en la población meta</p> <p>4. Pensamiento estratégico: Análisis permanente del entorno y autoevaluación</p> <p>5. Capacidad de inventiva: Posibilidades de innovación, creatividad y toma de riesgos</p>	<p>6. Capacidad de renovación: Habilidad de aprender continuamente, promoción de una cultura de cambio</p> <p>7. Impacto: Generación de valor agregado, creación de una base social, cumplimiento con la misión</p> <p>8. Sostenibilidad Financiera: Autonomía financiera, salud y estabilidad financiera y sistemas financieros confiables.</p> <p>9. Capacidad de relación con su entorno: Destreza para conocer y analizar a los actores, fuerzas, movimientos y escenarios que le rodean</p> <p>10. Destrezas negociadoras y de abogacía: Capacidad para abogar por la misión</p>

Fuente: “En sus marcas, listos...en camino hacia el autofinanciamiento”, guía diseñada por el Grupo para la Auto sustentación de las Organizaciones del Sector Civil (NESsT)

En síntesis la **autosostenibilidad** significa que una organización tiene la capacidad de cumplir por sí sola los objetivos actuales sin comprometer la capacidad para alcanzar objetivos futuros, por lo tanto autosostenibilidad implica sobrevivencia en el corto y largo plazo.

Las siguientes conceptualizaciones amplían y complementan la anterior afirmación: Una **ONG autosostenible** es un término que describe generalmente a una organización sin fines de lucro que es capaz de financiar sus programas sociales por sus propios medios mediante ingresos autogenerados, sin depender de fondos públicos o privados del gobierno, fundaciones u otros inversionistas. En la figura No 9 se puede observar la idea que se persigue:



Fuente: “En sus marcas, listos...en camino hacia el autofinanciamiento”, guía diseñada por el Grupo para la Auto sustentación de las Organizaciones del Sector Civil (NESsT)

En el mismo orden de ideas, **sostenibilidad financiera** se define como la capacidad de la organización de obtener un flujo de ingresos seguros y diversos, que le permita sostener en el tiempo el trabajo relacionado con la misión. La sostenibilidad financiera se encuentra relacionada con la capacidad actual de la organización para generar recursos y de este modo alcanzar la visión. Para ello es muy importante la **autonomía financiera**, es decir que la organización

posea una mezcla de diferentes medios de financiamiento, de tal manera que no sea necesario depender de una sola fuente de ingresos.

La estructura de las obligaciones o pasivos de la institución, es un buen indicador de autosostenibilidad. Por lo general, cuanto más diversificadas son las fuentes de financiamiento y mayor la proporción de ingresos, mayores son los incentivos a la autosostenibilidad. De no cumplir con este criterio la organización confía en un solo donante y la retirada de su apoyo supone el final para la organización.

Hoy en día, muchas ONG's han tenido dificultades para moverse hacia la autosostenibilidad, después de la relativa facilidad encontrada para iniciar sus actividades. Algunas causas que dificultan la autosostenibilidad en ONG's son:

1. Falta de regulación externa y auditoria sobre sus actividades financieras.
2. Carencia de los administradores de experiencia financiera o de capacitación en esta área.
3. Carencia de sólidas estructuras de organización interna.
4. Escaso control interno de las actividades relacionadas con el flujo de efectivo
5. Insuficientes incentivos al buen desempeño del trabajo de su personal.

Pese a haber sido el canal usual de fondos de donantes, muchas ONGs como PODES, enfrentan actualmente problemas para moverse hacia la autosostenibilidad institucional.²³

²³ Janina León de Cermeño y Mark Schreiner; *“Financiamiento Para las Micro y Pequeñas Empresas: Algunas Líneas de Acción”*, 1998. Paper submitted for presentation at the Latin America and Caribbean Economic Association, Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina.

2. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA AUTOSOSTENIBILIDAD?

Las organizaciones que fracasan crean externalidades negativas, destruyen la confianza y dañan la formación de expectativas saludables. Los problemas causados por una experiencia negativa se multiplican y las ONG's pierden credibilidad y dinero. Los acuerdos no cumplidos por las organizaciones incrementan el costo de hacer acuerdos en el futuro, especialmente para gobiernos y otras ONG's, formales e informales.²⁴

Por otra parte las organizaciones fracasadas pueden incrementar la corrupción, en tanto sus funcionarios traten de lograr favores políticos para persistir. Pero, peor aún, las organizaciones fracasadas dañan mayormente a aquéllos a quienes supuestamente ayudarían, ya que crean inestabilidad para los pobres, las personas que más requieren de estabilidad. Las organizaciones fallidas demandan subsidios que son luego capturados por los clientes relativamente más ricos y políticamente conectados.

De otro lado, las organizaciones autosostenibles crean externalidades positivas. Instituciones autosostenibles que se han forjado en un mercado competitivo pueden contribuir al desarrollo económico del país.

²⁴ Ídem al anterior

3. ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA.

La preparación de un plan de sostenibilidad consiste en trazar lineamientos, normas, políticas y estrategias sobre las actividades propias de la entidad, además de identificar cuáles son las fuentes de recursos más apropiadas para las necesidades a corto, mediano y largo plazo. El conocimiento de las características de cada estrategia puede llevar a la creación de un flujo de ingresos que no descansa únicamente en fuentes de corto plazo. La preparación de una estrategia de sostenibilidad financiera ha de basarse en al menos cinco puntos:

1. **Planificación Financiera y Estratégica:** ha de responder a las grandes cuestiones sobre las cuales descansará la gestión financiera.
2. **Sistema de Administración y Finanzas:** ha de ser lo suficientemente eficiente y confiable en el soporte de la administración del área financiera, de modo que funcione como insumo para la toma de decisiones, que maximice el aprovechamiento de los recursos financieros y que asegure el óptimo y transparente manejo de los fondos.
3. **Generación de Ingresos Propios:** aquellos recursos provenientes de las ventas, de diferentes líneas de productos ortopédicos ofrecidos a los clientes. Evidentemente, dichos recursos financieros deberán siempre contar con el marco regulador y de control (presupuestos y formularios de control financiero), que permita su eficiente asignación y ejecución.
4. **Diversificación de las Fuentes de Ingresos:** no solo desde el punto de vista de la generación de ingresos propios, sino también en cuanto a reducir la concentración y vulnerabilidad, de las fuentes existentes. Este tipo de estrategias incluye la realización

de actividades de generación de ingresos relacionados o no con la misión de la organización, como puede observarse en la Figura No 10.

Figura 10: “Diversificación de Fuentes de Ingresos”.

<i>Diversificación de fuentes de ingresos.</i>			
Relacionadas con la misión ←		→ No relacionadas con la misión	
Producto o Servicio Existente / Clientes Existentes	Producto o Servicio Nuevo / Clientes Existentes	Producto o Servicio Existente / Clientes Nuevos	Producto o Servicio Nuevo / Clientes Nuevos
Generación de ingresos directamente de las actividades normales.	Se ofrecen productos o servicios nuevos a los beneficiarios actuales	Extensión de las actividades normales, ofrecidas a clientes en forma remunerada	Nuevo producto o servicio ofrecido a clientes en forma remunerada
<i>Ejemplo</i> La ONG dedicada al medio ambiente cobra honorarios por sus seminarios y vende publicaciones	<i>Ejemplo</i> La ONG dedicada al medio ambiente abre un restaurante vegetariano y tienda de productos naturistas	<i>Ejemplo</i> La ONG dedicada al medio ambiente vende a compañías seminarios sobre tecnologías limpias	<i>Ejemplo</i> La ONG dedicada al medio ambiente abre un estudio para diseño de paginas Web

Fuente: “En sus marcas, listos...en camino hacia el autofinanciamiento”, guía diseñada por el Grupo para la Auto sustentación de las Organizaciones del Sector Civil (NESsT)

5. Capacidad para Generar Alianzas (coaliciones) Estratégicas y de Cooperación: las cuales sean fuertes y perdurables, que impacten positivamente el financiamiento y administración de la entidad a la que se le gestionan los recursos, de tal modo que sean elementos colaboradores en la reducción de conflictos, participación en la toma de decisiones, colaboración en actividades de manejo, atracción y regulación de los recursos financieros.

En el presente capítulo se han relacionado y explicado un conjunto de conceptos, teorías, criterios y herramientas, que serán de utilidad en la ejecución de la investigación de campo e indispensables para elaborar el plan estratégico de gestión financiera, que se formulará para la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN PROMOTORA DE LA ORGANIZACIÓN DE DISCAPACITADOS DE EL SALVADOR PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN FINANCIERA.

A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. OBJETIVO GENERAL

Recopilar datos necesarios para el Diseño de un Plan estratégico de Gestión Financiera que contribuirá a la Autosostenibilidad de la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador (PODES).

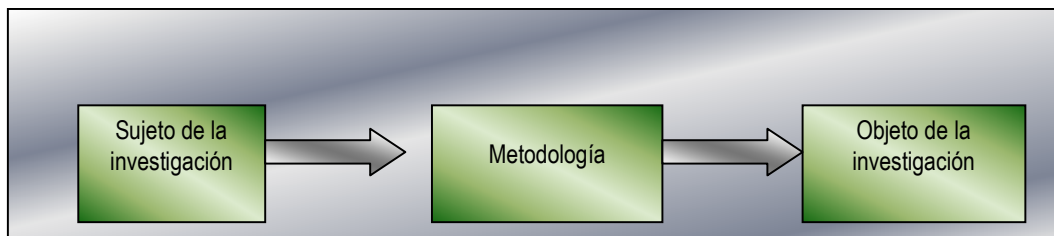
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Desarrollar una investigación entre empleados, jefaturas, director ejecutivo y asociados para definir los principales problemas o debilidades que afectan la situación financiera de la Asociación.
- b. Realizar un análisis de la situación externa entre pacientes, clientes actuales y potenciales con el fin de encontrar oportunidades y amenazas dentro del mercado de elaboración de aparatos ortopédicos.
- c. Analizar los Estados Financieros (Estado de Resultados y Estado de Situación Financiera) del periodo 2003 al 2007 para verificar la situación económico-financiera actual de la Asociación.

B. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Rojas Soriano afirma que: “La investigación es una búsqueda de conocimientos ordenada, coherente, de reflexión analítica y confrontación continua de los datos empíricos y el pensamiento abstracto, a fin de explicar los fenómenos de la naturaleza”.²⁵ Por otra parte se sabe que la metodología es el proceso ordenado y lógico, de pasos para realizar dicha investigación sobre el problema que nos inquiete, interese o preocupe, cuyos resultados serán de validez científica. Ahora bien, la metodología es el enlace entre el sujeto y el objeto de la investigación (Véase Fig. 11). Sin ella no se logra el camino lógico para llegar al conocimiento.

Figura 11: Enlace entre el Sujeto y el Objeto de la Investigación.



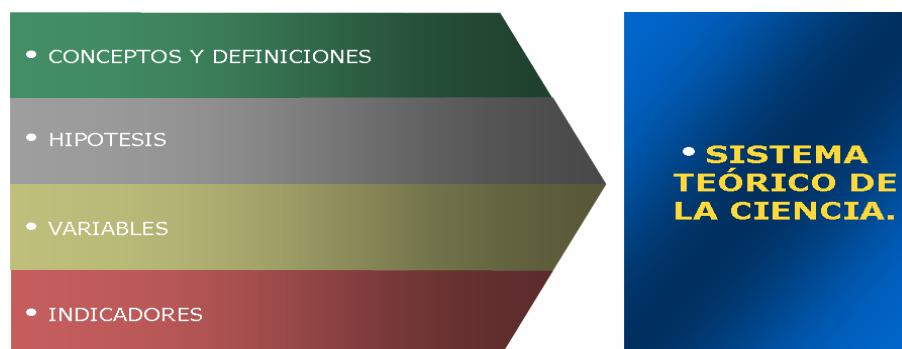
FUENTE: Santiago Zorrilla A.; Miguel Torres X., Guía para elaborar la tesis.

De la misma manera, en la relación sujeto-objeto de la investigación, no sólo debe tomarse en cuenta la importancia del uso del método o los métodos como el camino que nos acerca al conocimiento, sino también es necesario considerar el papel que asume el investigador para evitar sesgos en su labor.

²⁵ Raúl Rojas Soriano, Guía para realizar Investigaciones Sociales, (Editado en México Plaza y Valdez S.A. de C.V. 40 edición).

Dentro de los métodos existentes, el método científico es el camino planeado o la estrategia que se sigue para descubrir las propiedades del objeto de estudio. Como también el proceso de razonamiento que intenta no solamente describir los hechos sino también de explicarlos. El método científico opera con conceptos, definiciones, hipótesis, variables e indicadores que son los elementos básicos que proporcionan los recursos e instrumentos intelectuales con los que se ha de trabajar para construir el sistema teórico de la ciencia (Véase la figura 12).

Figura 12: “ELEMENTOS CON LOS QUE OPERA EL METODO CIENTIFICO”



FUENTE: Santiago Zorrilla A.; Miguel Torres X., Guía para elaborar la tesis.

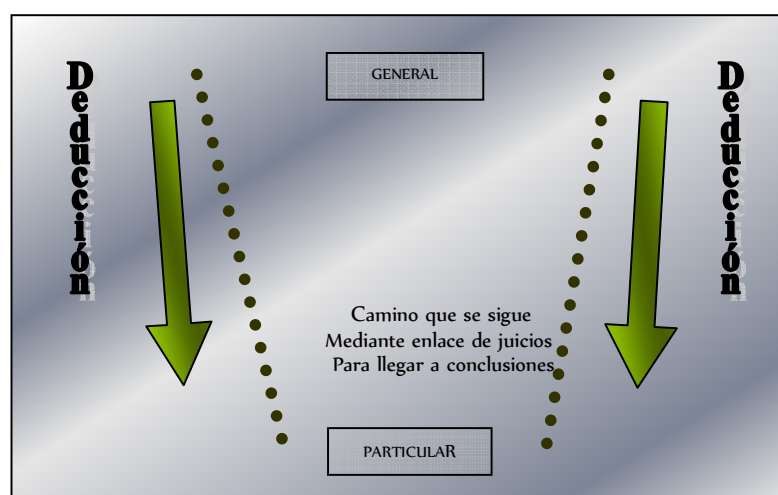
La investigación científica se vale de otros métodos más generales para alcanzar los objetivos propuestos, dentro de los cuales se encuentran: MÉTODO DEDUCTIVO, INDUCTIVO, ANÁLISIS Y SINTESIS.

1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de la investigación se utilizó el Método científico específicamente el Método Deductivo en el cual los datos generales aceptados como válidos llegaron a formar parte de una conclusión de tipo particular, ya que se tomó como base las teorías generales ya existentes de

administración estratégica y gestión financiera para ser aplicadas dentro del contexto particular de una ONG's encargada de la elaboración de Prótesis y Órtesis. (Véase su explicación en la figura N° 13)

Figura 13: “MÉTODO DEDUCTIVO”



FUENTE: Santiago Zorrilla A.; Miguel Torres X., Guía para elaborar la tesis.

2. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó fue de tipo descriptiva, ya que abarca la descripción, registro, análisis e interpretación de la situación actual de PODES dentro del área administrativa-financiera y la comprensión de las realidades estudiadas para la elaboración de una propuesta de plan estratégico para una gestión financiera de autosostenibilidad. En este tipo de investigación se trabaja sobre realidades, al utilizar encuestas para la recolección de información, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.²⁶

²⁶ www.humanet.com.co/enciclopedia/dic/metodología.htm

Por otra parte, el tipo de diseño que se utilizó en la investigación fue el no experimental, ya que se realizó un estudio sin manipular deliberadamente las siguientes variables: Diseño de un Plan Estratégico de Gestión Financiera (independiente) y la autosostenibilidad de la asociación PODES (dependiente).

3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La técnica es un conjunto de reglas y operaciones formulada explícitamente para el manejo correcto de los instrumentos, lo cual permite a su vez, la aplicación adecuada del método o de los métodos correspondientes. La técnica debe adecuarse al método que se utiliza, lo cual presupone la existencia de una ligación entre ellos.²⁷ Dentro de la investigación se tomaron en cuenta las técnicas e instrumentos de investigación que recogieron los datos necesarios para el desarrollo, tabulación, análisis e interpretación de éstos. Las cuales se detallan a continuación:

a) Entrevista (Cédula de entrevista **ver Anexo No 4**).

Esta técnica consistió básicamente en reunirse con una o varias personas a fin de interrogarlas en forma adecuada para obtener información²⁸. La forma de la entrevista fue dirigida a los asociados (Presidente y Vicepresidente de la Junta Directiva), al Director Ejecutivo de la Asociación y a los jefes de área. Para ello se utilizó como instrumento una guía de preguntas que

²⁷ Raúl Rojas Soriano, Guía para realizar Investigaciones Sociales. (Editado en México Plaza y Valdez S.A. de CV. 40 edición.

²⁸ Franklin F, Enrique Benjamín, “Organización de Empresas”, 2ª Edición, México: McGraw-Hill, Pág. 12.

facilitó la comparación de las respuestas. (Véase la figura N° 14, sobre los elementos que debe tener una entrevista).

Figura 14: “Elementos para Preparar una Guía de Entrevista”



FUENTE: Elaborado por grupo investigador.

b) Encuesta (Cuestionarios)

Para el desarrollo de esta técnica se utilizó como instrumento el cuestionario, el cual permitió obtener la información deseada en forma homogénea y lo constituyen unas series de preguntas escritas, predefinidas y secuenciadas²⁹.

En la presente investigación se elaboraron cuestionarios dirigidos a los empleados de la Asociación (**Anexo No 5.1**), pacientes (**Anexo No 5.2**), instituciones usuarias (clientes actuales, **Anexo No 5.3**) y clientes potenciales (**Anexo No 5.4**).

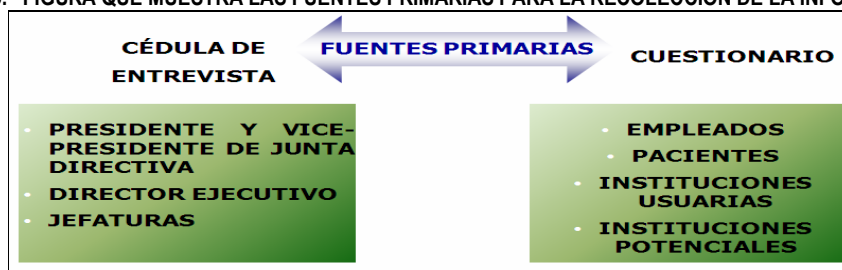
²⁹ Ídem, Pág. 6

4. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

a. FUENTES PRIMARIAS

Los datos analizados se recolectaron a través de una cédula de entrevista, la cual fue dirigida al presidente y vicepresidente de la Junta Directiva de la Asociación PODES, al Director Ejecutivo de la misma y a las jefaturas de áreas de la Asociación, asimismo se dirigió un cuestionario a los empleados, pacientes, instituciones que solicitan el servicio y producto de la Asociación como aquellas que pueden llegar a ser parte de sus clientes.

Figura 15: "FIGURA QUE MUESTRA LAS FUENTES PRIMARIAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN"



FUENTE: Elaborado por grupo Investigador

b. FUENTES SECUNDARIAS.

Listan una guía de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (son listados de fuentes primarias). Es decir, reprocesan información de primera mano.³⁰, con el objeto de conocer los aspectos conceptuales para el desarrollo correcto de la investigación. Dentro de las fuentes secundarias se tomaron en cuentas los siguientes Recursos Bibliográficos (Ver figura #16):

³⁰ Sampieri et. al. Metodología de la Investigación. (México: McGraw-Hill, 2003), Pág. 67.

Figura 16: "FIGURA QUE MUESTRA LAS FUENTES SECUNDARIAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN"



FUENTE: ELABORADOPOR GRUPO INVESTIGADOR

5. DETERMINACIÓN DEL ÁREA GEOGRÁFICA.

Para efectos de la siguiente investigación, el área geográfica estuvo constituida por los departamentos de Santa Ana y San Salvador por ser estos los que aglutinan la cantidad más representativa de pacientes con discapacidades físicas que son atendidos por la Asociación PODES en el último año.

6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.

a) Determinación de la muestra de los usuarios directos de PODES.

A continuación se presenta la muestra obtenida para la administración de cuestionarios a personas que poseen un aparato ortopédico elaborado por PODES, según los registros proporcionados por el director ejecutivo, la población atendida por PODES en los últimos años, en Santa Ana y San Salvador, está distribuida de la siguiente manera:

Tabla 12: “Población de Pacientes Atendidos en PODES por Institución Usuaria”

INSTITUCIÓN	SAN SALVADOR	SANTA ANA
1. ALGES ³¹	15	
2. CEL	1	
3. FONDO SOCIAL PODES	73	
4. FONDO DE LISIADOS	637	
5. USUARIOS PARTICULARES	88	
6. FUNDACIÓN SIMAN	1	
7. HOGAR DEL NIÑO MINUSVÁLIDO ABANDONADO	6	
8. HOSPITAL ROSALES	9	
9. ISSS SAN SALVADOR	75	
10. LSN EL SALVADOR	26	
11. HOSPITAL REGIONAL DE SANTA ANA		3
12. ISSS SANTA ANA		83
13. UNASA SANTA ANA		20
TOTALES	931	106

En total son 1,037 usuarios, este número se tomó como el 100% por lo tanto:

- Porcentaje de San Salvador: $(931/1,037) * 100 = 89.8\%$ de las encuestas serán de San Salvador.
- Porcentaje de Santa Ana: $(106/1,037) * 100 = 10.2\%$ de las encuestas serán de Santa Ana.

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 N pq}{e^2 (N-1) + Z^2 pq}$$

Donde:

Z: nivel de confianza de la investigación

N: Total de la población en estudio

p: probabilidad de éxito

³¹ Asociación de Lisiados de Guerra de El Salvador.

q: probabilidad de fracaso
 e: error de estimación
 n: número de elementos (Tamaño de la muestra)

DATOS

Z = 94.6%, valor de z según tablas de áreas bajo la curva normal es de 1.93

N = 1,037 pacientes.

p = 0.50 q = 0.50 e = 0.10

Sustituyendo en datos:

$$n = \frac{1.93^2 (1,037) (0.50) (0.50)}{0.10^2 (1,037-1) + 1.93^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{965.680325}{11.3} =$$

n = 85.4 ≈ 85 Total de usuarios a encuestar, de los cuales:

- San Salvador: 85 * 89.8% = 76.33 ≈ 76 encuesta.
- Santa Ana: 85 * 10.2% = 8.67 ≈ 9 encuestas

b. Censo para las instituciones publicas y privadas, clientes actuales de PODES.

Entre las instituciones públicas y privadas a las cuales PODES actualmente realiza trabajos de elaboración de aparatos ortopédicos en San Salvador y Santa Ana tenemos 11, por ser una cantidad pequeña de instituciones se realizó un censo:

N= 11, n= 11

Las Instituciones públicas y privadas entrevistadas se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla 13: “Instituciones Usuarias de los Productos y Servicios de PODES”

INSTITUCIONES	
SAN SALVADOR	SANTA ANA
1. ALGES	1. HOSPITAL REGIONAL DE SANTA ANA, ISSS
2. FONDO DE LISIADOS	2. UNASA
3. FUNDACIÓN SIMAN	
4. HOGAR DEL NIÑO MINÚSVALIDO	
5. HOSPITAL AMATEPEC, ISSS	
6. ISSS ATACATL	
7. LSN EL SALVADOR	
8. HOSPITAL DE ESPECIALIDADES, ISSS	
9. HOSPITAL SAN RAFAEL DE SANTA TECLA	
TOTAL: 9	TOTAL: 2
TOTAL GENERAL DE INSTITUCIONES: 11	

c. Muestra para las instituciones que se consideran clientes potenciales para PODES.

Existen una gran cantidad de instituciones que compran aparatos ortopédicos en San Salvador, sin embargo según datos proporcionados por la gerencia general, las instituciones con las que PODES ha tenido contacto para ofrecer servicios de elaboración de aparatos ortopédicos últimamente son 16, se tomara esta cantidad como muestra.

N= 16, n= 16

Las instituciones encuestadas se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla 14: “Clientes Potenciales para los Productos y Servicios de PODES”

INSTITUCIONES	
1.	CLINICA DE REHABILITACIÓN INTEGRADA
2.	HOSPITAL NACIONAL DE NIÑOS BENJAMIN BLOOM
3.	HOSPITAL PRO – FAMILIA
4.	HOSPITAL MILITAR
5.	PROMEDICA HOSPITALARIA
6.	HOSPITAL ROSALES
7.	HOSPITAL ZACAMIL
8.	HOSPITAL PARAVIDA
9.	HOSPITAL DE LA MUJER

10. UNIDAD DE REHABILITACIÓN Y FISIATRÍA, ISSS
11. CLINICA DE REHABILITACIÓN Y APARATOS ORTOPÉDICOS CASTILLO.
12. CLINICA DEPORTIVA VÍA OLIMPICA
13. CALZADO ORTOPEDICO DR. ALEX ALFARO
14. CLINICA ORTOPEDICA Y TRAUMATOLOGÍA DR. RAMIREZ PEÑA
15. CLINICA ORTOPEDICA Y TRAUMATOLOGÍA DR. DOUGLAS SOLER
16. CENTRO MEDICO POLICIAL

d. Muestras para la empresa.

Las principales personas encargadas de la administración de PODES son 5, constituidos por el Director Ejecutivo, presidente y vice-presidente de la Junta Directiva, Jefe del taller de Prótesis y jefe de taller de componentes, por lo cual ellos representan la muestra de la Asociación para la realización de entrevistas. También se obtuvo información por parte 8 de los 14 empleados de la Asociación por medio de un cuestionario.

7. PRUEBA PILOTO.

Con el fin de verificar la comprensión de las preguntas elaboradas en el cuestionario dirigido a pacientes de PODES, se realizó una prueba piloto que constó de diez encuestas sobre los productos y servicios que ofrece dicha Asociación y de esa forma se validó el instrumento de recolección de datos aplicados, respectivamente a cada una de las muestras poblacionales del trabajo.

8. TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

El proceso de tabulación y análisis de datos se desarrolló de manera sistemática enumerando los siguientes pasos:

- a) **Recopilación de datos:** esta se llevó a cabo mediante la administración de los cuestionarios y entrevistas los cuales fueron dirigidos a los pacientes, instituciones usuarias reales y potenciales de PODES, así como asociados, director, jefaturas, personal técnico y administrativo.
- b) **Procesamiento de la información:** después de obtener la información de los sujetos de estudio, los instrumentos fueron digitados cada uno en el programa respectivo.
 - o Cuestionarios: estos fueron procesados por medio de la dinámica del programa SPSS;
 - o Entrevistas: estas fueron introducidas manualmente al programa Excel, clasificando la información para luego agruparlas y obtener las respuestas que ayudaron significativamente a la investigación.
- c) **Análisis e interpretación de información:** La estructura utilizada en la interpretación de la información recopilada posee un esquema diferente al orden lógico de una estructura tradicional la cual está construida de la siguiente manera:

Este consta de pregunta(s) específicas que se seleccionaron para ser analizadas, donde se observarán variaciones en la forma de manejar los datos con sus respectivas tablas y gráficos, en el anexo número 6, se han combinado una series de preguntas las cuales se clasificaron por áreas de función, como también al proporcionar respuesta similares a la pregunta establecida, no omitiendo que en los anexos mencionados anteriormente, las respuestas manifestadas por los asociados, director, jefaturas y empleados fueron combinadas, con el objetivo de manejar un análisis que encierre una consolidación de una misma pregunta hecha por las diferentes herramientas de recopilación de datos a las personas entrevistadas y encuestadas, a fin de obtener un mezcla e interpretación lógica, de una misma pregunta y una respuesta que sea similar o igual manifestada por estos.

Aclarando que en las tablas se presentan diferentes muestras debido a que se trabajó con la muestra correspondiente a los Asociados, Director y Jefaturas haciendo un total de cinco personas y se recurrió a una muestra de ocho personas, que son representados por los empleados, por lo tanto, si se observa en la tabla los porcentajes obtenidos son resultado de la división del total de opiniones entre la suma de el número de empleados y Asociados, director y Jefaturas, así también se trabajó con el total de las instituciones usuarias sumando 11 de las que se encuentran posicionadas en el país, se determinó una muestra de instituciones potenciales haciendo un total de 16 y una muestra de 85 pacientes divididos entre dos departamentos San Salvador y Santa Ana (de los cuáles 76 residen en San Salvador y 9 pertenecen al departamento de Santa Ana). Esta combinación se realizó en su mayoría con preguntas abiertas las cuáles deben tomarse en cuenta que pueden ser mayor

del 100% o menor a este, dependiendo del número de repeticiones de respuestas que coincidan manifestadas por los entrevistados o encuestados.

Por otra parte en algunos análisis se mantuvo una dinámica diferente ya que las preguntas son puntales para cada una de los entrevistados y encuestados. En este proceso se alcanzó un nivel significativo de comprensión y de interrelaciones entre las preguntas planteadas, se realizaron comparaciones entre las opiniones de distintas fuentes de información a la misma pregunta; con las comparaciones se evitaron sesgos en el análisis al tener la visión tanto interna como externa de un mismo asunto o factor de interés para la investigación. A continuación se presenta en la tabla #15 y tabla #16 el resumen del análisis e interpretación de los resultados:

Tabla 15: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS POR FUENTE DE INVESTIGACIÓN.

FUENTE	GENERALIDADES	FACTORES CLAVES
1. Pacientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sexo: 67% masculino (Anexo #6.21). ✓ Edad: 58% de 31 a 50 años. (Anexo #6.22). ✓ Nivel de ingresos: 29% menos de \$174 y 25% de \$301 a \$600 (Anexo #6.23) ✓ Nivel de educación: 40% secundaria, 32% bachillerato. ✓ Causa de la discapacidad: 53% por conflicto armado, 21% enfermedad. (Anexo #6.24) ✓ Forma de financiamiento del producto: 41% por Fondo de Lisiados de Guerra, 22% por medio del ISSS. (Anexo #6.25) 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de pacientes encuestados sufre una discapacidad de miembros inferiores (Anexo #6.26 y #6.27), por lo cual, las prótesis de miembros inferiores bajo y sobre rodilla son las más demandadas. • La atención brindada por la Asociación es calificada por ellos como excelente o muy buena. • Los productos ofrecidos son considerados de Muy Buena calidad por consiguiente cumplen con el periodo esperado de durabilidad, como afirman los pacientes en el Anexo #6.19. • Los pacientes en su mayoría recomendaron para el conocimiento de la Asociación que necesitan mayor publicidad y promoción, porque generalmente conocen a PODES por la institución que los financia. (Anexo #6.6 y #6.30).
2. Instituciones usuarias	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tipo de proyectos solicitados: Fabricación y reparación de prótesis 27% y con el mismo porcentaje las instituciones restantes no mantienen actualmente un convenio o proyecto establecido con la Asociación y 18.2% compra de productos ortopédicos y aditamentos. (Anexo #6.28) ✓ Sector que beneficia: 46% personas beneficiarias, 27% todo tipo de personas. ✓ Calificación de productos: los productos elaborados por la Asociación son considerados en su mayoría como muy buenos con un 63.6%, con un 27.3% excelentes y un 9.1% como buenos. 	<ul style="list-style-type: none"> • De las instituciones usuarias encuestadas una gran parte considera que una de las mayores fortalezas de PODES es la calidad y es por esa razón que la escogen como proveedor. (Anexo # 6.18). • Uno de los productos con más demanda de estas instituciones son las prótesis de miembros inferiores y aditamentos, sin embargo, la Asociación ha dejado de producir algunas líneas de productos de Aditamentos, perdiendo así una fuente de ingresos. (Anexo #6.8). • La Asociación cuenta con una ventaja competitiva en relación a la calidad y durabilidad de sus productos siendo calificados por parte de las instituciones usuarias como muy buenos y excelentes. (Anexo #6.10).

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Frecuencia de pedidos: 46% mensualmente. ✓ Precios: el 72% los considera accesibles. (Anexo #6.13) ✓ Principal requisito a proveedores: 54.55% requieren calidad y precios. (Anexo #6.18) ✓ Como es considerada PODES para sus clientes: En un 36.4% aliada y en el mismo porcentaje como complementaria, (Anexo #6.15)
3. Clientes potenciales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propósito principal: brindar un servicio de calidad especializado en salud a fin de incrementar la estabilidad física de la población con discapacidad. ✓ Servicios ofrecidos: el 37.5% Prótesis de cadera, Ortopedia y fisioterapia, traumatología y nutrición y 63% lo constituyen los servicios de verificación de muñón, fisiatría, consulta general ortopédica, estimulación temprana, medición de calzado y cirugía de amputación de piernas. ✓ Productos demandados: el 93.75% demanda Prótesis de miembros inferiores, superiores y de cadera; el 37.50% aditamentos. (Anexo #6.8) ✓ Sector que beneficia: a personas particulares (beneficiarias) con un 44%. <ul style="list-style-type: none"> • Las instituciones encuestadas manifestaron que entre sus proveedores son frecuentes los técnicos protésistas independientes y no una sola institución especializada, generalmente debido a las referencias de los médicos ortopedas, desconociendo en muchos casos los productos de PODES. (Anexo #6.18) • Estas instituciones manifestaron que trabajan mediante convenios establecidos por periodos largos de tiempo aventajando a la Asociación ya que son establecidos por negociaciones personales, las cuales no les permiten participar a otras instituciones. Fuente: comentarios personales de los entrevistados. • La publicidad es un factor clave para poder entrar en la cartera de proveedores de estas instituciones.
4. Empleados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Antigüedad: el 63% de los empleados tienen entre 12 y 15 años de laborar en la Asociación. ✓ Grado de participación: el 50% participa en la toma de decisiones en su área. <ul style="list-style-type: none"> • Los empleados expresan la preocupación en cuanto al rumbo de la empresa debido a la falta de planeación y lineamientos proporcionados por el Director Ejecutivo poniendo en riesgo gran parte del desarrollo de su trabajo. (Anexo # 6.3).

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incentivos: el 75% de los empleados no recibe incentivos por parte de Asociación. ✓ Principal fortaleza: el 53.8% de los empleados opina que poseen el conocimiento y experiencia necesaria en la elaboración de aparatos ortopédicos. (Anexo #6.2) ✓ Principal Debilidad: falta de recursos financieros con un 46.15%. (Anexo #6.3) <ul style="list-style-type: none"> • Es de gran importancia el mantener una supervisión (Anexo #6.5) constante en cuanto al trabajo técnico de los empleados, por lo que se observa que la Asociación posee una debilidad palpable para el control de calidad de sus productos terminados. • Los empleados se encuentran limitados en cuanto a sus funciones, ya que la eficiencia de su trabajo disminuye por la escasez de recursos financieros en primer lugar, materiales y motivacionales. (Anexo #6.4)
<p>5. Asociados³² (Presidente y Vice-presidente), Director ejecutivo y Jefaturas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sexo: La mayoría de los asociados son del sexo masculino. El Director y jefaturas son dirigidas totalmente por el sexo masculino. ✓ Nivel académico: La mayoría de los asociados se encuentran en un nivel académico universitario, en cuanto al Director y Jefaturas solamente han adquirido conocimientos a nivel de bachillerato. ✓ Conocimientos técnicos de los Productos: Los asociados en su mayoría conocen el proceso de producción, el director no cuenta con todos los conocimientos técnicos relacionados con la fabricación del producto en cambio, las jefaturas fueron formadas directamente por talleres de Prótesis y Órtesis en el extranjero por lo cual, se obtiene una ventaja en comparación a los competidores. <ul style="list-style-type: none"> • Existe poca preocupación en cuanto al mejoramiento institucional por parte de los Asociados y Director. • No se diseñan planes estratégicos, metas a corto y largo plazo por áreas, nuevos proyectos y actividades para la recaudación de fondos al beneficio de la Asociación. (Anexo #6.1) • No existe una opinión coherente por parte de los asociados en cuanto al conocimiento del posicionamiento en el mercado y financiero de la Asociación. • Los Asociados y el Director ejecutivo no cuentan con un método de fijación de precios utilizando solamente la política e recuperación de los costos incurridos en el proceso de producción.

Tabla 16: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN POR ÁREAS DE GESTIÓN

FUENTE	GENERALIDADES	FACTORES CLAVES
<p>1. ADMINISTRACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tipos de planes: a corto plazo generalmente se elaboran de producción o no existen según, el 46.15% de los empleados manifiesta que no existen planes en su área de trabajo. (Anexo #6.1). ✓ Personal: Pocos incentivos y participación del personal en la toma de decisiones. ✓ Debilidades: Falta de recursos financieros y de promoción y publicidad. (Anexo # 6.3) ✓ Organización: Tipo de organización vertical. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Asociación no cuenta con planeación estratégica a largo plazo y sufre de deficiencias en su administración de corto plazo por la falta de personal especializado en este tipo de tareas (Anexo #6.1 y #6.3). • Las deficiencias financieras (Anexo #6.4) como iliquidez, falta de donaciones, deudas a proveedores, obstaculizan el desempeño operativo. • La Asociación no cuenta con la supervisión del personal en las respectivas áreas de trabajo en cuanto a la calidad del producto terminado. (Anexo # 6.5).
<p>2. MARKETING</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fijación de precios: cubrir los costos de mano de obra, materia prima y Costos Indirectos de Fabricación. ✓ Publicidad: 37.5% ningún tipo de publicidad, y con 12.5% cada uno las visitas programadas, ferias e Internet. (Anexo #6.7). ✓ Productos: 69.23% Prótesis bajo y sobre rodilla. (Anexo #6.8) ✓ Principales Competidores: FUNTER, UDB, O y P, técnicos protésistas y el ISRI (CAL). (Anexo #6.12) ✓ Posicionamiento: no se tiene un conocimiento exacto del posicionamiento en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de promoción y publicidad es mencionada como una de las principales debilidades de PODES por las personas entrevistadas (Anexo #6.3). • Existe un grave problema en cuanto a la fijación de precios ya que, según los Asociados, no siguen un modelo de fijación de precios en el cual cubran los costos incurridos en el proceso de elaboración de los productos y al mismo tiempo obtengan un mínimo margen de beneficios para seguir brindando más ayuda a personas de escasos recursos. (Referencia Personal por parte de los Asociados entrevistados) • Según los empleados, PODES da a conocer sus servicios y productos mediante Internet, ferias y visitas programadas, por lo que en el instrumento correspondiente a los pacientes se pudo identificar que la Asociación es conocida en mayor medida por referencias personales. (Anexo #6.6, #6.7 y # 6.30).

	<ul style="list-style-type: none"> • En el mercado de productos ortopédicos las instituciones potenciales y usuarias manifiestan que los productos más demandados son las prótesis de miembros inferiores y los aditamentos (férulas, calcetas, muletas, bastones, andaderas, cuellos cervicales, etc.). (Anexo #6.8)
<p>3. FINANZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estados Financieros: contabilidad formal (Balance general, Estado de resultado y Flujo de efectivo). ✓ Tipo de ingresos: según los entrevistados del total de ingresos el 80% representan las ventas y el 40% las donaciones. Los cuales corresponden al año 2007. (Anexo #6.17 y # 7). ✓ Tendencia de ingresos: incrementando en un 30% anual según los asociados y jefaturas de la asociación. ✓ Donaciones: disminuyendo en un 40% anual. (Gráfica #4 del cuerpo del trabajo). ✓ Problemas Financieros: 40% lliquidez, 40% falta de donaciones, 20% deudas a proveedores. (Anexo #6.4) <ul style="list-style-type: none"> • La Asociación cuenta con dos fuentes de ingresos: donaciones y ventas de los productos que elaboran, los entrevistados manifestaron que existe una disminución significativa de los ingresos en concepto de donaciones afectando directamente al fondo que maneja la Asociación para brindar una ayuda económica a las personas de escasos recursos y al mismo tiempo afecta la estabilidad financiera para la realización de más proyectos. (Ver Gráfica #4 del cuerpo del trabajo). • La Asociación arroja una deficiencia en cuanto al manejo del efectivo, manifestado por la lliquidez y las deudas a los proveedores (Anexo #13 y Gráfica #7 del cuerpo del trabajo). • Las finanzas o la falta de recursos financieros es una de las debilidades más remarcadas por los entrevistados (Anexo #6.3)
<p>4. PRODUCCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de producción: Del 50% al 60% de la capacidad instalada. ✓ Tendencia de la producción: Sin variaciones significativas (Anexo #6.20) ✓ Maquinaria: Se cuenta con toda la maquinaria necesaria para la producción, sin embargo existen periodos de <ul style="list-style-type: none"> • PODES no cuenta con un control de inventarios que garantice el suministro oportuno de materia prima para la producción (Referencia: Auditoria año 2006, Condición 1). • Su activo fijo, a pesar de ser una fortaleza, se encuentra ocioso en las áreas de producción, pudiendo utilizarse para fines productivos relacionados o no con el fin principal de la Asociación (Anexo #6.2).

	<p>tiempo en los cuales se mantiene subutilizada.</p> <p>✓ Instalaciones: bastante amplias, espacios ociosos.</p> <p>✓ Mantenimiento: No se realiza frecuentemente y es realizado por los mismos empleados.</p> <p>✓ Calidad: Los productos son considerados de excelente calidad por el 24% de los pacientes y de muy buena calidad por el 27%. (Anexo 6.19)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La mala utilización de los recursos de producción incrementa los costos aumentando así los precios de los productos. • La falta de un mantenimiento adecuado a la maquinaria podría parar en un futuro la producción, ya que solo se da un mantenimiento correctivo.
--	---	---

C. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE PODES.

El diagnóstico de la tendencia y posición financiera de PODES se ha realizado tomando como fuente de información los Estados de Resultados y Balances Generales de los años 2003 al 2007, además del Estado de Flujo de efectivo de los años 2004 al 2007 (**Anexo No 7**); con los cuales se han realizado los siguientes tipos de análisis:

- Análisis de tendencias absolutas
- Análisis de tendencias con año base
- Análisis de ratios
- Análisis de porcentualidades o de cientos.

Cabe destacar que para los distintos análisis se ha tomado en cuenta el carácter social de la Asociación. Este diagnóstico se realizó para satisfacer la necesidad de información expresada por el Director Ejecutivo, al verse afectados por la disminución de donaciones internacionales y la dificultad para permanecer dentro del mercado segmentado.

1) ANÁLISIS DE TENDENCIAS ABSOLUTAS.

● VENTAS NETAS

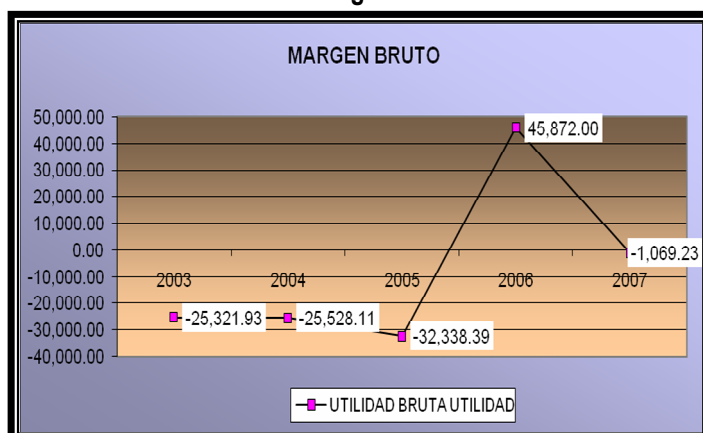
Gráfica 1: Ventas Netas



ANÁLISIS: Las ventas netas de la Asociación en el período 2003-2007 han mostrado una variación constante de un año a otro, en la gráfica #1 se observa, que en los años 2003-2006 las ventas incrementaron considerablemente dando un resultado satisfactorio, en el año 2006 se obtuvo la mayor cantidad de ventas lo que se debe a que la Asociación logró apropiarse de dos licitaciones con el Fondo de Protección de Lisiados y un convenio de compras por Libre Gestión con el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, como puede observarse en el año 2007 disminuyen significativamente las ventas en (-38,744.55).

● MÁRGEN BRUTO

Gráfica 2: Margen Bruto.

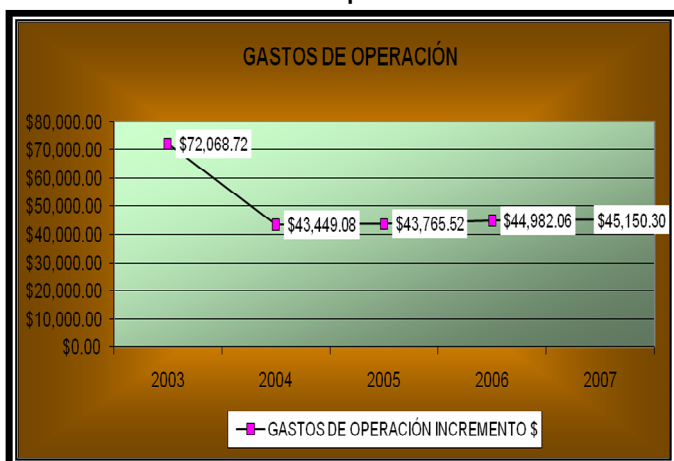


ANÁLISIS: El margen bruto de la Asociación dentro del período 2003-2005 mantuvo un resultado negativo, esto debido a que las ventas netas fueron inferiores a los costos incurridos en el proceso de producción; como consecuencia de que las ventas fueron financiadas, en un margen mayoritario, por el fondo social que manejaba la Asociación PODES, esto quiere decir que se atendieron a pacientes

que pagaron una mínima parte de la prótesis. Durante el año 2006 se obtuvo una utilidad de 45,872.00, debido a que en este año, como se menciona en el análisis anterior, se obtuvieron convenios y licitaciones con las respectivas instituciones, dejando claro que cuando se trabajan con estas, la Asociación no realiza desembolsos en la cuenta del fondo social, sino que se presentan ofertas detalladas del producto y del monto de cada una de ellas, con lo cual la Asociación logra la obtención de ingresos con los que cubren los costos de producción y gastos operativos; sin embargo el margen bruto se fortaleció, en mayor medida, debido a que se contaba con suficiente inventario de materia prima para la producción de las piezas solicitadas. En el año 2007 se observa que la Asociación incurrió en compra de materia prima, lo cual redujo el margen bruto generando nuevamente resultados negativos para ese periodo. **(Anexo No 7)**.

● GASTOS DE OPERACIÓN

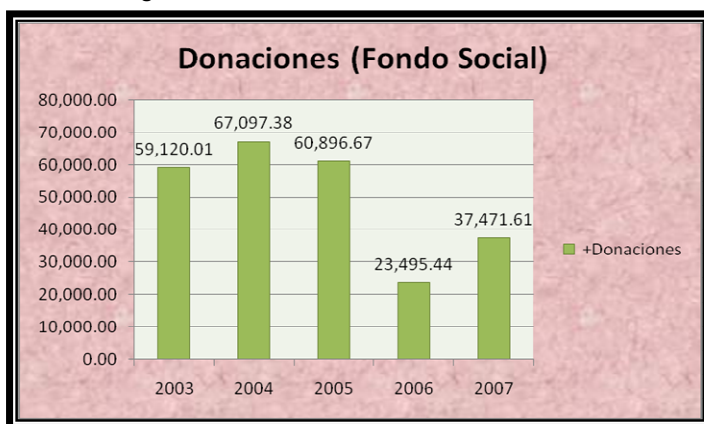
Gráfica 3: Gastos de Operación.



ANÁLISIS: Los gastos de operación de la Asociación tuvieron una considerable disminución durante el período 2004-2007 en relación al año 2003, ya que en este año la Asociación contaba con mayor personal administrativo y técnico, lo que provocaba mayores gastos administrativos y gastos indirectos. A partir del año 2004 se realizaron recortes en el área administrativa y en las líneas de productos, obteniendo así un nuevo nivel de gastos de operación el cual se ha mantenido constante los últimos 4 años.

● INGRESOS DE DONACIONES INTERNACIONALES

Gráfica 4: Ingresos de Donaciones Internacionales



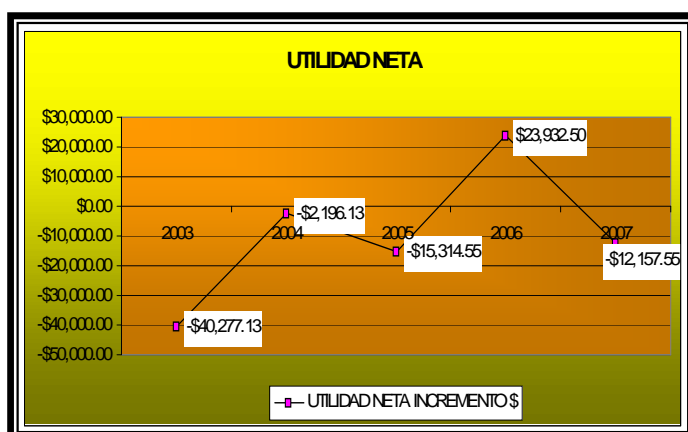
Análisis: La Asociación, operativiza sus gestiones de proyectos mediante las entradas que obtiene, las cuales provienen de ventas del producto y de donaciones, tanto nacionales como internacionales, que mantiene el fondo de la Asociación para beneficiar a personas de escasos recursos o que no se encuentren afiliadas al Seguro Social y al Fondo de Protección de Lisiados. El Estado de Resultados **(Anexo No 7)** arroja un resultado

significativo en cuanto a la cuenta de Donaciones denominada **Fondo Social**. Puede observarse que en la

gráfica se estudiaron cinco años donde se comparó el total de ingresos por donaciones anuales, en el año 2003 la Asociación obtuvo un ingreso por donaciones de \$59,120.01, en el año 2004 sufre un aumento del 12% con respecto al año anterior, incrementando el número de personas que podrían ser beneficiadas; en los años correspondientes a 2006 y 2007 la Asociación no fue inyectada con la ayuda internacional de la Fundación de Veteranos del Vietnam, disminuyendo la atención a personas de escasos recursos en el financiamiento de prótesis.

● UTILIDAD O PÉRDIDA NETA

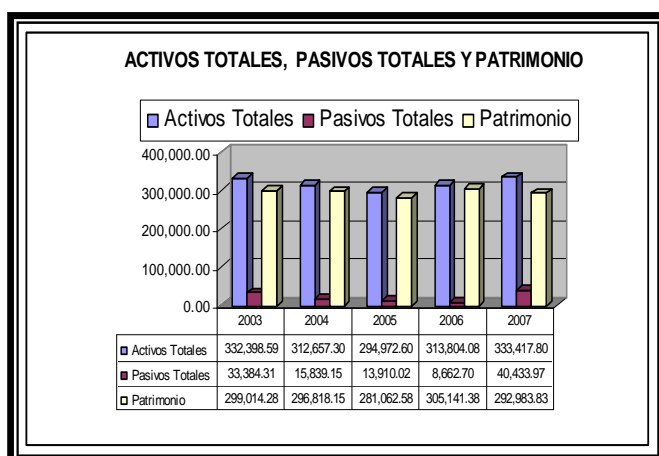
Gráfica 5: Utilidad o Pérdida Neta



ANÁLISIS: Como se puede observar en la gráfica #5 la utilidad o pérdida neta de la Asociación, aun incluyendo las donaciones, ha tenido variaciones considerables año con año. En el año 2003 se generaron más pérdidas financieras que en el resto de los años; durante el 2004 el déficit disminuyó considerablemente pero volvió a incrementar en el 2005. Para el año 2006 se obtuvo utilidad por primera vez después de tres años de pérdidas, y por último en el 2007 cayó nuevamente a un saldo negativo en este rubro, lo cual debilita la estabilidad financiera, sostenibilidad y liquidez de PODES.

● ACTIVOS Y PASIVOS TOTALES Y PATRIMONIO.

Gráfica 6: Activos y Pasivos Totales y Patrimonio

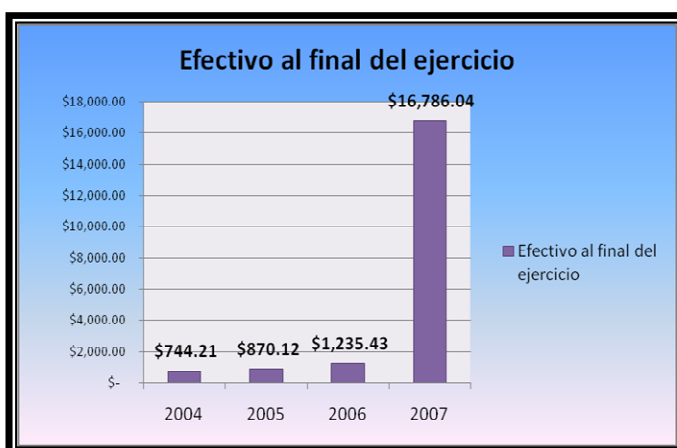


ANÁLISIS: Como se puede apreciar en el gráfico N°6 los activos no han tenido fluctuaciones significativas durante los cinco años, puede observar que el 90% de estos activos es parte del patrimonio por lo tanto es reflejado en el activo fijo (instalaciones, maquinaria, terreno, vehículo, mobiliario, equipo de oficina y producción); los pasivos representan las deudas las cuales en su mayoría representan las cuentas de proveedores, por lo tanto no utilizan fondos externos (préstamos bancarios a largo plazo,

hipotecas, etc.), que puedan ayudar a financiar sus actividades de operación, trabajando solamente con ingresos por ventas y donaciones, y no se prevé las consecuencias de la ausencia o retraso de ayuda externa.

● ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO (Anexo #7).

Gráfica 7: Flujo Neto de Efectivo.



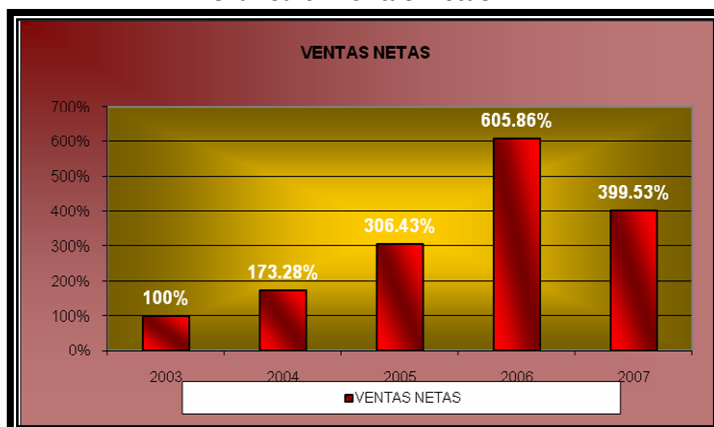
Análisis: Según las auditorías proporcionadas por la asociación, las cuales determinan estados de flujo de efectivo basados en el método de Estado de Resultado, reflejándose en los años 2004 al 2006 un bajo nivel de efectivo al final de los ejercicios mencionados. Una explicación para este comportamiento es que como ONG venden sus productos al costo, lo cual no genera márgenes de efectivo para utilizar en inversiones, sin embargo se corre el riesgo de

paralizar la producción sino se presentan oportunamente los ingresos para solventar sus obligaciones corrientes. En el año 2007 se presenta una diferencia notoria de efectivo porque existía en ese momento donaciones por aplicar recibidas en los últimos meses del año.

2) ANÁLISIS DE TENDENCIAS CON AÑO BASE (Anexo No 9)

● VENTAS NETAS

Gráfica 8: Ventas Netas



Análisis: como se observa en el gráfico #8 la Asociación mantiene sus ventas anuales dentro de un margen positivo de incrementos porcentuales, en el año 2004 la ventas incrementaron en un 73.28%, lo cual significa en esencia más pacientes atendidos fundamentalmente, en el año de 2005 la ventas prácticamente duplicaron al monto del año base, en el año de 2006 se eleva aun más al alcanzar un 505.86% con

respecto al año 2003 siendo el año en que mas ingresos por ventas obtuvieron, el año 2007 bajo su tendencia de crecimiento, pero en relación al año base mantuvo un margen de ventas importante el cual se refleja en la gráfica y en el estado de resultado correspondiente al ejercicio del año 2007.

Gráfica 9: Activos Totales.



Análisis: Los activos totales en relación al año base decrecieron en un porcentaje de variación del 5.94% en el año 2004, en el año 2005 se observa un disminución mas notoria en las cuentas de activos corrientes reflejados en el Balance General, estos activos poseen una variación con respecto al año base de un 11.26%, lo que significa que la Asociación no opero de igual manera en este año, para los años 2006 y 2007 los activos retomaron su incremento positivo y se han mantenido en un monto más o menos equivalente al año base.

Gráfica 10: Pasivos Totales.



Con respecto al año 2003, el comportamiento de los pasivos fue declinando hasta el año 2006, presentado deudas cada vez menores que son liquidadas en el corto plazo. En cuanto al año 2007 se refleja un aumento debido a la cuenta de Donaciones por Aplicar, por lo cual se puede concluir que la empresa es financiada en su mayoría por donaciones y no por deuda a largo y corto plazo.

Gráfica 11: Patrimonio

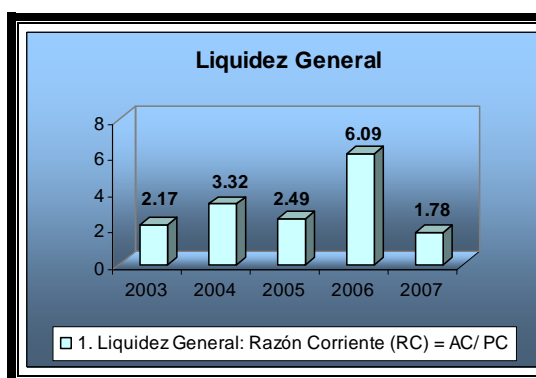


Con relación al patrimonio en la gráfica #11 se puede observar que las variaciones ocurridas en los años de estudio se mantienen abajo del 10% con respecto al año 2003, estos cambios se deben a las pérdidas de los años 2004, 2005 y 2007; y el aumento reflejado en el año 2006 se deriva del margen de utilidad o pérdida neta que se obtuvo en ese año.

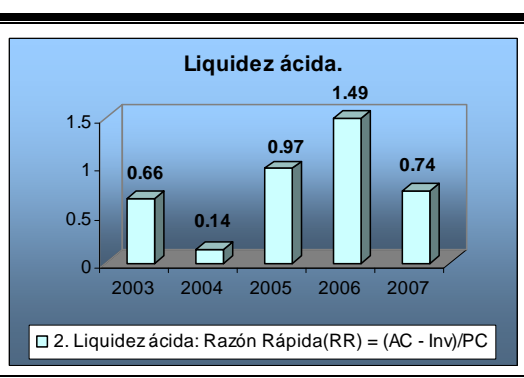
3) ANÁLISIS DE RATIOS (Anexo No 8)

- Razones de Liquidez

Gráfica 12: Liquidez General



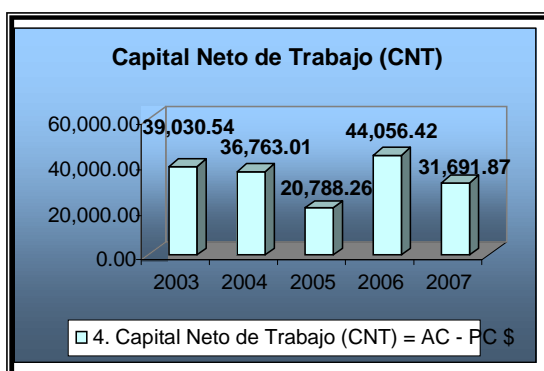
Gráfica 13: Liquidez Ácida.



Para la liquidez general se considera aceptable un rango entre 1.5 a 2; por lo cual en la gráfica #8 se puede observar un comportamiento favorable, ya que en todos los años PODES ha mantenido una liquidez superior a 1.5, lo que significa que sus activos corrientes cubren a los pasivos

corrientes, cuando se toman en cuenta los inventarios. De igual manera, la liquidez ácida presenta un comportamiento aceptable al mantenerse en un rango superior a 0.5 en los últimos tres años.

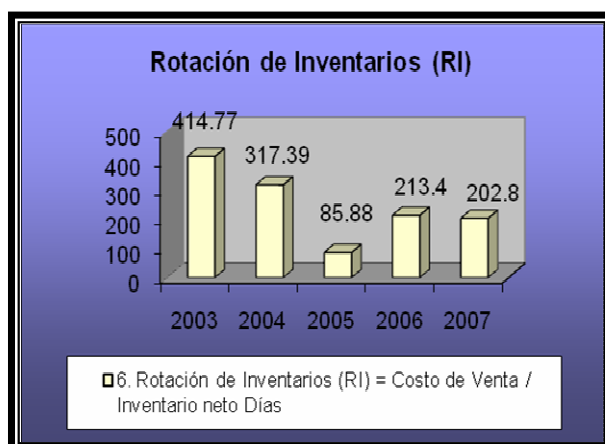
Gráfica 14: Capital de Trabajo



Por otra parte la Asociación cuenta con un monto positivo de capital de trabajo (Gráfico #14), el cual, en el ámbito empresarial podría considerarse relativamente alto, ya que alcanzó los \$44,000 en el año 2005. Cabe resaltar que un nivel alto de inversión en activos corrientes disminuye tanto el riesgo como el rendimiento sobre la inversión.

- **Razones de Administración de Activos**

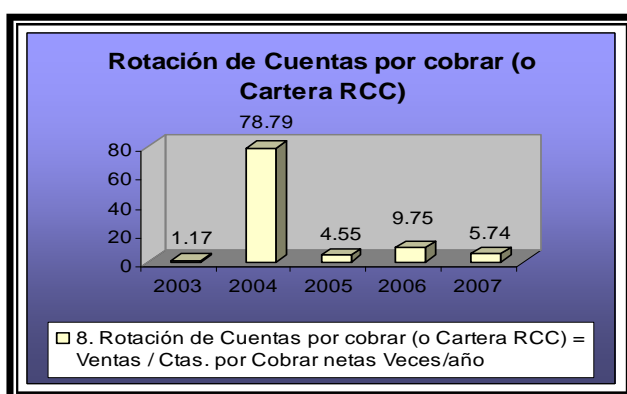
Gráfica 15: Rotación de Inventarios



Estos resultados nos dan a conocer que la Asociación posee en la actualidad una mayor rotación de inventarios, ya que el número de días, en que este permanece sin movimiento ha disminuido hasta 202 días en el 2007; sin embargo aun representa un lento movimiento de estos. Se consultó con empleados de la asociación sobre esta situación, los

cuales manifestaron que existe materia prima almacenada desde hace muchos años, que ya no puede ser utilizada, la cual no ha sido registrada como obsolescencia de inventarios. Al mismo tiempo revelaron que la materia prima que se compra es utilizada para cumplir con los pedidos de producción.

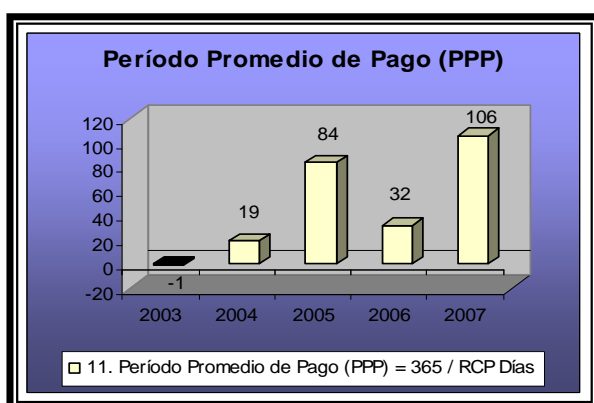
Gráfica 16: Rotación de Cuentas por Cobrar



En la Asociación las cuentas por cobrar no afectan directamente el activo corriente al tener pocos movimientos y mantener un monto mínimo. Sin embargo logró una mayor rotación en el año 2004. No se observa una tendencia definida en los siguientes años que se utilizaron para el análisis La Asociación

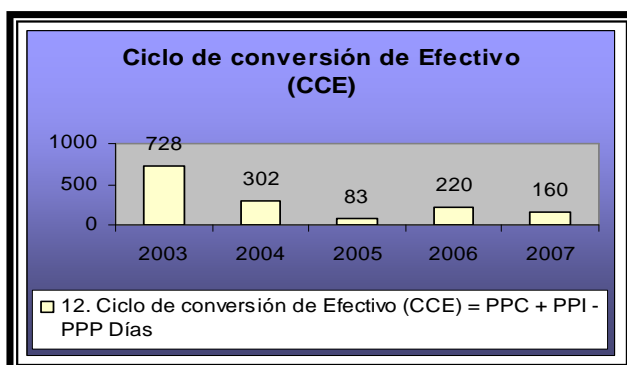
no muestra poseer una política de cobros bien definida que oriente positivamente el uso de este rubro.

Gráfica 17: Período Promedio de Pago



El tiempo promedio de pago a los proveedores no es muy conveniente para la Asociación, porque se está arriesgando a que le suspendan el crédito, ya que 84 días en el 2005 y 106 días en el 2007 es demasiado tiempo, sabiendo que los proveedores normalmente otorgan de 30 hasta 60 días.

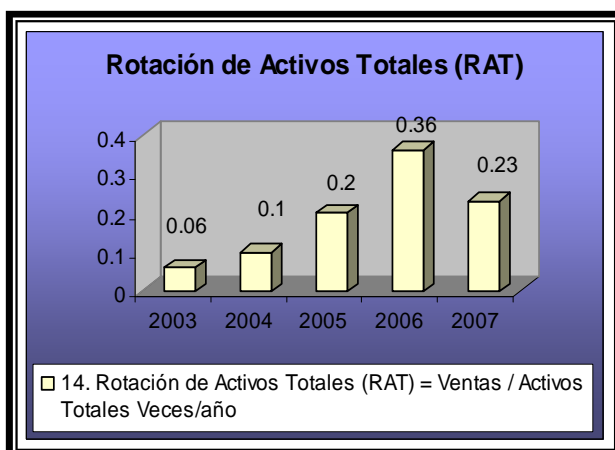
Gráfica 18: Ciclo de Conversión de Efectivo



El ciclo de conversión de efectivo representa el número de días para el cual se requiere capital de trabajo. La Asociación tiene un lento ciclo de conversión del efectivo, el cual favorablemente ha venido disminuyendo, ya que debe procurarse que la conversión del efectivo sea lo

más rápido posible para ser reinvertido en nuevas operaciones productivas. El ciclo de conversión de efectivo fue muy ineficiente en los años 2003, 2004 y 2006, ya que se requería de mucho tiempo para obtener efectivo, por lo tanto necesitaba usar por más tiempo capital de trabajo propio, siendo el año 2005 el único en el cual la Asociación ha necesitado solo 2.8 meses para recuperar efectivo.

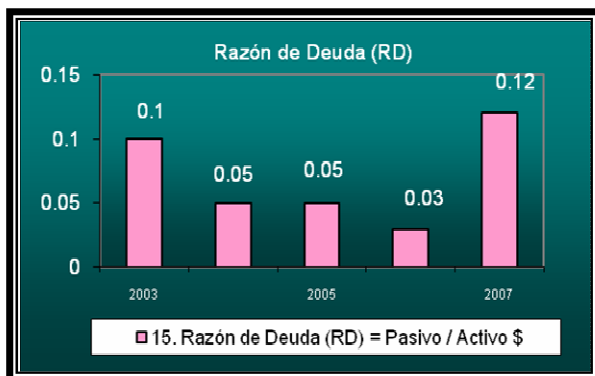
Gráfica 19: Rotación de Activos Totales



Por otra parte la rotación de activos totales mide la capacidad que tiene el total de activos para generar ingresos, la inversión total en los activos ha mostrado un bajo desempeño, en todos los años de estudio, es decir, que no se ha aprovechado toda la capacidad que la Asociación posee en activos para generar ingresos por ventas.

- Razones De Endeudamiento.

Gráfica 20: Razón de Deuda



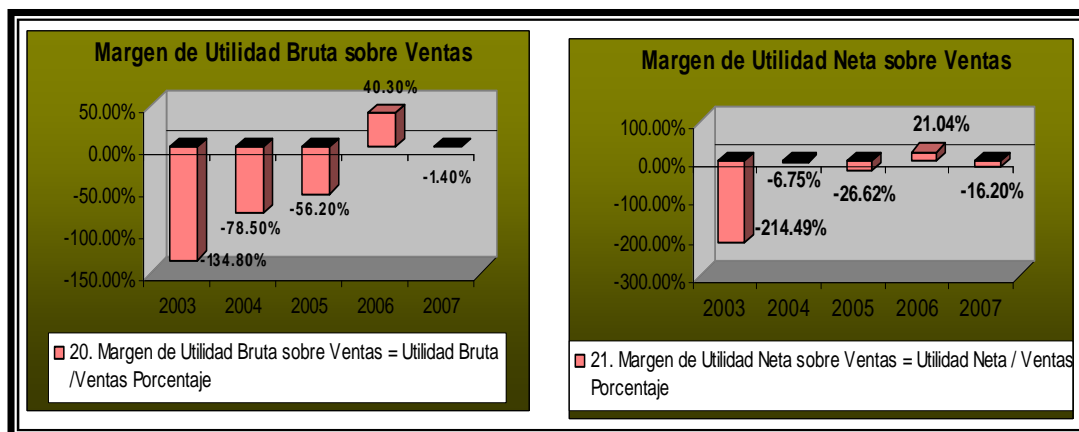
Esta razón muestra que con el paso de los años el nivel de dinero aportado por los acreedores ha sido mínimo, por lo tanto, en PODES el nivel de activos que pertenecen a terceros es bajo. Lo anterior es consecuencia de que se recurrió poco a créditos de proveedores o préstamos bancarios, ya que el financiamiento básico

son las donaciones, por lo cual la desventaja se reflejará en la rentabilidad obtenida.

- Razones de Rentabilidad

Gráfica 21: Margen de Utilidad o Pérdida Bruta

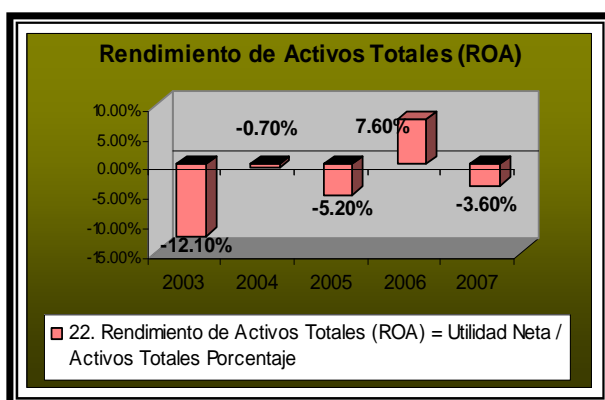
Gráfica 22: Margen de Utilidad o Pérdida sobre ventas



El margen bruto de utilidad relaciona únicamente las ventas netas con el costo de ventas, el resultado es sostenidamente negativo, con excepción del año 2006, que se considera extraordinario. El margen de utilidad neta, en consecuencia tiende a ser mucho más elevado, pero PODES incluye como ingresos las donaciones atenuando el impacto real de los resultados netos de operación. Sin embargo, esto podría justificarse con el carácter no lucrativo de la

institución que solo mide su eficiencia en función del mayor o menor nivel de cobertura que alcanza.

Gráfica 23: Rendimientos de Activos Totales



Al ser negativos los resultados o utilidades, también lo es la rentabilidad de los activos. Esto obliga a revisar la capacidad y filosofía de gestión: “a más ventas más pérdidas”. Descansando la fortaleza de PODES en las donaciones gestionadas y recibidas, existiendo bajo uso del financiamiento de corto plazo

(proveedores o préstamos). La rentabilidad de la Asociación en función de los activos totales indica que la capacidad de la gerencia de generar beneficios con ellos esta en un punto de extremo cuidado para lograr un balance financiero.

4) ANÁLISIS DE PORCENTUALIDADES O DE POR CIENTOS

Estado de Resultados	2005	2006	2007
Ventas Netas	100.0%	100.0%	100.0%
- Costo de Ventas	156.2%	59.7%	101.4%
Utilidad o Pérdida Bruta	-56.2%	40.3%	-1.4%
- Gastos de Administración monetarios	76.1%	39.5%	60.2%
Gastos de Operación	76.1%	39.5%	60.2%
Utilidad o Pérdida de Operación	-132.3%	0.8%	-61.6%
+Otros Ingresos Gravados	0.0%	0.0%	0.0%
+Otros Ingresos no Gravados (DONACIONES)	105.8%	20.7%	49.9%
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	-26.4%	21.4%	-11.7%
-Gastos Financieros	0.2%	0.3%	4.5%
Utilidad del período	-26.6%	21.2%	-16.2%
- Otros Ingresos no gravados (DONACIONES)	105.8%	20.7%	49.9%
Utilidad antes de Impuesto (Base Imponible ISR)	-132.4%	0.5%	-66.2%
Impuestos	25%	0.0%	0.1%
Utilidad o Pérdida Neta	-26.6%	21.0%	-16.2%

En general, los estados de resultados presentan una alta irregularidad en cuanto al costo de ventas. Se observa que para el año 2005, que tiene el ingreso más bajo, refleja en contraste el costo de ventas más elevado y el año 2006 con los ingresos más altos, representan el costo de venta más bajo. El margen bruto se mueve en igual dirección, por la incidencia del costo de ventas respecto a los ingresos. Los gastos de operación se mantienen casi estables, pero tienden a debilitar los resultados económicos de PODES.

Las pérdidas de operación son sensiblemente elevadas para los años 2005 y 2007. Excepcionalmente se obtiene un insignificante resultado positivo para el año 2006. Las donaciones en los últimos dos años se han reducido con respecto al porcentaje de ventas siendo ahora menos relevantes en relación al total de ingresos pero al mismo tiempo son trascendentales para reducir los resultados negativos netos.

Balance General	2005	2006	2007
Efectivo y Equivalentes	0.3%	0.4%	5.0%
Cuentas y documentos por Cobrar	4.3%	3.7%	3.9%
Inventarios	7.2%	12.7%	12.7%
Otros Activos Corrientes	0.00%	0.00%	0.01%
Activo Corriente	11.8%	16.8%	21.6%
Inversiones en bienes muebles e inmuebles	127.26%	124.15%	116.91%
- Depreciación acumulada de propiedad y bienes muebles	39.0%	40.9%	38.5%
Otros Activos no Corrientes	0.00%	0.00%	0.00%
Activo no Corriente	88.2%	83.2%	78.4%
Activos Totales	100.0%	100.0%	100.0%
Cuentas y Documentos por Pagar	4.7%	2.4%	6.8%
Retenciones (Legales y personales)	0.0%	0.35%	0.88%
Donaciones por Aplicar	0.00%	0.00%	4.42%
Otros Pasivos Corrientes	0.0%	0.0%	0.0%
Pasivo Corriente	4.7%	2.8%	12.1%
Cuentas y Documentos por Pagar	0.0%	0.0%	0.0%
Pasivo no Corriente	0.0%	0.0%	0.0%
Pasivos Totales	4.7%	2.8%	12.1%
Capital Social	82.0%	77.1%	72.5%
Utilidades Retenidas	18.6%	12.5%	19.0%
Utilidad del Ejercicio	-5.3%	7.7%	-3.6%
Patrimonio	95.3%	97.2%	87.9%
Fondos ajenos	4.7%	2.4%	6.8%
Pasivo y Patrimonio	100.0%	100.0%	100.0%

El peso relativo de las inversiones corrientes es bastante menor, que el de las inversiones no corrientes. Dentro de los activos corrientes, los inventarios son los más representativos oscilando del 7.2% al 12.7%, cabe destacar que los recursos en efectivo y en cuentas por cobrar se mueven rápidamente en el corto plazo, por lo cual no se ven reflejados en los Estados Financieros finales, por otra parte el alto nivel de inversión en activos fijos (terreno, edificio y maquinaria) reduce la notoriedad de los activos corrientes.

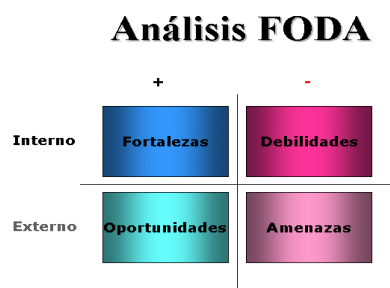
En cuanto al pasivo se observa un comportamiento diferente, no existen pasivos no corrientes y los pasivos corrientes solamente representan hasta el 12.1% del total de Pasivos y Patrimonio, reflejando el capital los porcentajes más altos todos los años, debido a que está constituido por el activo fijo de la Asociación. Lo que demuestra el impacto que han tenido las donaciones en los rubros del Balance General.

D. ANÁLISIS FODA DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN PODES

El instrumento utilizado para el desarrollo del análisis estratégico dentro de la Asociación fue el FODA, el cual es una herramienta que nos permite analizar los elementos internos y externos que afectan directamente el crecimiento institucional. El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada matriz FODA, en la que el nivel horizontal analiza los factores positivos (fortalezas y oportunidades) y negativos (debilidades y amenazas); y en el nivel vertical se analizan los factores internos (fortalezas y debilidades) y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos (oportunidades y amenazas), considerados no controlables.

En síntesis:

- Las fortalezas deben utilizarse
- Las oportunidades deben aprovecharse
- Las debilidades deben eliminarse y
- Las amenazas deben evitarse



A continuación se presenta el diseño de la Matriz FODA para la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador (**Ver Figura # 17**):

Figura 17: MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
<ul style="list-style-type: none"> ● Personal técnico capacitado ● Maquinaria en buen estado ● Tendencia incremental de las ventas de productos ortopédicos. ● Gastos de administración estables, no representando un valor en exceso a las necesidades de la Asociación. ● Amplia infraestructura ● Calidad en la atención al cliente ● Calidad en los productos ● Experiencia y prestigio nacional ● Afinidad con las personas con discapacidad. ● Empresa de carácter social. ● Precios competitivos. ● Preferencia de los consumidores. ● Puntualidad en el tiempo de entrega. ● Elaboración de sus propios componentes. ● Estética de productos terminados. ● Proveedores de prestigio en el extranjero. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de recursos financieros para la gestión de nuevos proyectos con personas con discapacidad de escasos recursos. ● Gastos elevados en compra de materia prima importada. ● Falta de cotizaciones para la compra de materia prima. ● Falta de políticas de cobro a las instituciones usuarias y pacientes. ● Uso de recursos financieros donados para usos diferentes a los establecidos. ● Falta de mantenimiento de la maquinaria. ● Limitados montos de efectivo para la realización de pagos inmediatos. ● Disminución en la gestión de donaciones extranjeras y nacionales. ● Falta de publicidad y promoción. ● Falta de iniciativa en eventos de recaudación de fondos. ● Falta de fortalecimiento gremial. ● Falta de planificación a corto y largo plazo. ● Falta de proyectos nuevos. ● Falta de control en expedientes y base de datos de pacientes. ● Maquinaria, personal e infraestructura ociosa. ● Deficiencia en la capacidad del personal administrativo. ● Falta de control administrativo. ● Falta de estrategias de penetración en los mercados. ● Falta de recursos humanos capacitado en el área de mercadeo. ● Mala ubicación del local por delincuencia. ● Ausencia de políticas y proyecciones. ● Falta de liderazgo y autoridad. ● Falta de supervisión

FACTORES EXTERNOS	
<u>OPORTUNIDADES (+)</u>	<u>AMENAZAS (-)</u>
<ul style="list-style-type: none"> ● Participación en licitaciones nacionales e internacionales. ● Convenios de cooperación con instituciones nacionales e internacionales. ● Espacios publicitarios de bajos costos en diferentes medios de comunicación. ● Congresos nacionales e internacionales con instituciones aliadas. ● Negociaciones con el estado para generar alianzas estratégicas. ● Aprovechamiento de créditos a largo plazo con instituciones financieras. ● Exportación de productos. ● Curso de preparación técnica en el extranjero. ● Alianzas con universidades en el área de fisioterapia. ● Ferias nacionales e internacionales para promocionar sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Estrategias de competidores actuales. ● Ingreso de nuevos fabricantes de productos ortopédicos nacionales y extranjeros. ● Demora en la materia prima importada. ● Falta de proveedores nacionales de materia prima. ● Prejuicios políticos entre representantes de instituciones usuarias. ● Desviación de donaciones a causa de desastres naturales u otras emergencias más urgentes a nivel nacional. ● Alza en los precios de materia prima. ● Incremento de tasas en servicios municipales y públicos. ● Disminución en el índice de personas amputadas por accidente o enfermedad. ● Corrupción dentro de las instituciones públicas solicitantes de los servicios de PODES. ● Retrasos o faltas de pago de los productos o servicios proporcionados a instituciones usuarias o pacientes. ● Competencia Desleal. ● Rechazo de los precios fijados por parte del mercado. ● Fabricación de prótesis de bajos costos (y baja calidad) por parte de los competidores.

E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

A continuación se presenta un cuadro resumen de conclusiones y recomendaciones de la Asociación PODES, divididas por Áreas de Gestión estudiadas.

AREA	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>● Gestión en el área Administrativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Con respecto al Área Administrativa, la Asociación carece de una Gestión eficiente, ya que no siguen el proceso administrativo para encaminar la visión y misión de esta. La Asociación no cuenta con planes que tracen los movimientos y actividades periódicas, por lo tanto la ejecución de lo planeado o proyectado, dirección y control son ejercidos de manera subjetiva a la realidad de la institución, como consecuencia las funciones administrativas son enfocadas solamente en el área de producción. ✓ La Asociación maneja un sistema social informal y está constituida sobre la base de un mutuo interés y satisfacción de necesidades por la cual se fundó, al estudiar el clima organizacional se encuentra una debilidad en cuanto a las relaciones laborales entre las jefaturas y subalternos, propiciado por la falta de supervisión, ya que no se respeta los cargos que se definen en la jerarquización vertical; por lo que existe una relación de amistad y confianza permitiendo el aprovechamiento de situaciones que como Gerencia debe tomar en cuenta para mejorar las funciones laborales del personal. ✓ El director Ejecutivo no presenta a los empleados los lineamientos, normas y perfiles de cumplimiento laboral dentro de cada área de trabajo. ✓ El Director ejecutivo y jefaturas no motivan a sus empleados, ni propicia el empoderamiento del puesto de trabajo, es decir, que no existe por parte de ellos la iniciativa de crear actividades que manifiesten el agradecimiento, por el trabajo de calidad que realizan los empleados, permitiendo una conducta pobre y desinteresada a las situaciones externas ajenas a su área de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Se recomienda al Director Ejecutivo tomar una posición mas clara del papel que juega como líder, realizando su gestión en forma correcta y responsable sobre los diversos elementos del clima organizacional, ya que los empleados se adaptan a la forma de manejo administrativo y puede provocar situaciones en las que el mismo administrador encubra a sus empleados, ante una situación que perjudique la imagen institucional. ● El Director ejecutivo debe proporcionar a todos los empleados las herramientas necesarias que describan el perfil y funciones del puesto enfocados a los objetivos que persigue la empresa. ● El liderazgo y la dirección que se mantenga dentro de las áreas administrativas y organizativas deben ir encaminados a crear y transmitir una actitud proactiva, entre sus empleados, creando en estos un mayor interés en el desempeño de sus funciones.

<p>● Área de Mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Asociación carece de estudios de mercado que identifique estrategias publicitarias y promocionales a fin de incrementar la demanda y reconocimiento de la Asociación. Al mismo tiempo no posee una estrategia de mercado que le permita satisfacer las demandas de otros productos, como aditamentos (férulas, muletas, bastones, andaderas, cuellos cervicales, etc.), los cuales son muy demandados tanto por los clientes actuales como potenciales, permitiendo así una ventaja para sus competidores tanto institucionales como protésistas particulares. Tampoco existe una estrategia de precios acordes a las expectativas del mercado y a la visión de la institución para incrementar su nivel de ventas actual. ✓ Se concluye que la Asociación PODES carece de publicidad y promoción efectivas siendo este un grave problema para su incursión y aumento de mercado, ya que no existen estrategias que incrementen las ventas por medio de su demanda bien segmentada. <ul style="list-style-type: none"> ● Es necesario que la empresa mantenga un margen de recursos para poder implementar estudios de mercado e inversión en publicidad, que permitan la expansión y conocimiento de los servicios ofrecidos por PODES.
<p>● Área de Producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En esta área de gestión se observan las principales fortalezas de PODES, dentro de las cuales se encuentran las instalaciones, maquinaria y calidad del producto terminado; sin embargo, no se aprovechan dichos recursos para generar valor cuando la Asociación presenta menor producción, es decir, no se buscan opciones para evitar la ociosidad en la maquinaria e instalaciones. Además de la generación de costos innecesarios por el desperdicio de Materia Prima, al elaborar nuevamente los productos defectuosos en pro de la calidad, dichos costos no son incluidos dentro del precio de venta (fuentes: empleados y observación directa del grupo de tesis). ✓ La Asociación maneja una capacidad de maquinaria ociosa, la cual genera un proceso de producción deficiente, el cual provoca costos elevados en relación a lo producido. <ul style="list-style-type: none"> ● Es necesario que la empresa se apoye en un adecuado manejo de inventarios, presupuestos de costos de producción, métodos de contabilización de costos de producción y alternativas que permitan la utilización óptima de la maquinaria, con el incremento de la producción, control del trabajo por maquina o el arrendamiento de las mismas.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PODES no cuenta con un control de inventarios que garantice el suministro oportuno de materia prima para la producción, provocando un desperdicio de esta en la fabricación de prótesis y órtesis, o la compra de materiales innecesarios para la producción actual. ✓ PODES no cuenta con un sistema de seguridad que garantice el mínimo de riesgo a sus empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesaria la aplicación de técnicas que proporcionen una base cuantitativa para un establecimiento óptimo de la producción, que contribuya a realizar una cantidad de pedido óptimo, minimizando el desperdicio de recursos y la utilización máxima de tiempos dentro del proceso productivo. • Diseñar un sistema de seguridad que permita tener un ambiente adecuado y ergonómico en cada área de trabajo.
<p>● Área Financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Asociación presenta una de sus principales debilidades internas en la gestión financiera que realiza, ya que se observa ineficiencia en el uso de los recursos, los ingresos son insuficientes para cubrir los costos de operación y por consiguiente los gastos administrativos (Anexo #7). En los estados financieros se puede observar que los incrementos de los costos se elevaron proporcionalmente a las ventas, actualmente los costos de producción son más elevados que los ingresos por ventas generados, ya que no se cobra el valor real de lo que produce; como consecuencia de la filosofía de la Asociación. Cuantos más beneficiarios se atienden más costos se generan, los cuales no son retribuidos por las ventas. Por otra parte la gestión de donaciones ha venido disminuyendo en primer lugar por la falta de iniciativas para establecer negociaciones con instituciones nacionales (de gobierno y municipalidades) e internacionales; y en segundo lugar debido al desvío de la atención en este rubro cuando se presentan las oportunidades en el área de ventas (licitaciones o libre gestión). ✓ La Asociación Podes operativiza los movimientos financieros de sus gestiones solamente con las dos entradas de ingresos, las cuales son las ventas y donaciones no proyectando otras alternativas de financiamiento, que sustituyan la falta o disminución de algunas de estas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se sugiere reunir los Estados Financieros de los últimos 3 años y realizar una adecuada reestructuración de estos para determinar el monto actual y variaciones de los rubros que afectan directamente la toma de decisiones de carácter financiero, que contribuyan a desarrollar alternativas de incremento de ingresos y poder invertir más fondos para el beneficio de personas de escasos recursos.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La Asociación aun mantiene solvencia y liquidez, debido a el ingreso oportuno de donaciones, lo que le permite cumplir con sus obligaciones en los plazos establecidos, sin embargo no mantiene un porcentaje de efectivo que sirva de respaldo o colchón en caso de cualquier imprevisto o emergencia ✓ Se ha llegado a la conclusión que el patrimonio que refleja el balance general lo constituye la mayor parte los activos fijos, es decir las instalaciones, maquinaria y terreno, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Asociación debe tener una Gestión correcta de los activos, manteniendo un saldo mínimo de efectivo para solventar sus deudas, en periodos definidos, como en compra de materiales de carácter urgente. La empresa es responsable del cobro de los productos que ofrecen y venden, por lo que deben fijar formas de pago accesibles, con el objetivo de recuperar los costos invertidos en la elaboración del producto. • Buscar formas de financiamiento que incrementen los ingresos y establezcan la solvencia institucional.
--	---	---

F. LIMITACIONES

- Área Administrativa: Falta de Manuales Administrativos y de un Plan Estratégico.
- Área de Producción: Falta de sistema de costos e inventarios, manual de procesos de producción y diseño de distribución de planta.
- Área de Mercado: Falta de personal, promoción, publicidad y recursos para esta área.
- Área Financiera: Falta de sistema de presupuestos, controles de efectivo y modelo de gestión de donaciones.

NOTA: El cruce de variables del análisis FODA será el punto inicial del capítulo III para la formulación del plan estratégico de gestión financiera.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA AUTOSOSTENIBILIDAD DE LA ASOCIACIÓN PROMOTORA DE LA ORGANIZACIÓN DE DISCAPACITADOS DE EL SALVADOR.

A. OBJETIVOS DEL PLAN

1. OBJETIVO GENERAL

Proporcionar un Plan Estratégico Financiero en el que se detalle y describa cuantitativa y cualitativamente las estrategias y lineamientos, que fortalezcan la administración y el control financiero, como primer paso hacia la autosostenibilidad de la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir los principales factores estratégicos constituidos por la Visión, Misión, Objetivos, Políticas, Valores, Organigrama, Alcances y Limitaciones, que identifiquen a la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador.
- Desarrollar estrategias resultantes de la herramienta FODA, que faciliten el mejoramiento de las funciones administrativas de la Asociación.
- Formulación de un plan financiero, que proporcione estrategias para la toma de decisiones gerenciales, de inversión y financiamiento, contribuyendo a establecer la autonomía financiera de la Asociación.
- Facilitar una guía que permita la implementación del proceso de planeación estratégica financiera.

B. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL GENERAL PARA LA ASOCIACIÓN PROMOTORA DE LA ORGANIZACIÓN DE DISCAPACITADOS DE EL SALVADOR.

1. ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN

a. ACTIVIDAD PRINCIPAL

Elaboración de prótesis, órtesis y otros aparatos ortopédicos para personas con discapacidad de escasos recursos económicos y afiliados a instituciones públicas, privadas u ONG's orientadas a la atención de este sector.

b. GIRO PRINCIPAL: Elaboración de Aparatos y Componentes Ortopédicos.

c. CONSTITUCIÓN LEGAL

Conforme a la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro, la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador se legaliza como una entidad humanitaria, apolítica, autónoma, sin fines de lucro, no religiosa, denominada con las siglas "PODES", según el Diario Oficial No 323 de fecha 30 de Junio de 1994 y decreto No 894 de la Ley.

d. AÑOS DE OPERACIÓN

Fundada el 31 de agosto de 1992, a la fecha cuenta con 16 años de existencia dentro del sector de Organizaciones no Gubernamentales sin fines de lucro, que atienden a personas con discapacidad.

e. PRODUCTOS

Dentro de los principales productos que son ofrecidos se encuentran:

- Para miembros inferiores: Prótesis arriba de rodilla, Prótesis bajo de rodilla, órtesis KAFO, órtesis AFO y plantillas con alza.
- Para miembros superiores: Prótesis bajo codo gancho y férulas

f. PERSONAL OCUPADO

- Área Administrativa: Director Ejecutivo, secretaria, contador (tiempo parcial), motorista, vigilante y ordenanza.
- Área de Prótesis: Jefe del taller de prótesis, 4 técnicos protésistas.
- Área de Componentes: Jefe de taller de componentes, 2 técnicos en componentes de prótesis y órtesis.

g. PRINCIPALES EJECUTIVOS

Director Ejecutivo: Es el representante legal de la Asociación y el responsable de la buena marcha en lo administrativo, legal y financiero. Actualmente el cargo es desempeñado por el Sr. Leonidas Argueta Roldán.

h. UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA

La capacidad normal viable es aquella que se logra en condiciones normales de trabajo, tomando en cuenta el equipo instalado y las condiciones técnicas de la planta, así como los horarios de producción.

Calculo de la capacidad normal viable: En PODES se labora de lunes a viernes 7 horas comprendidas desde las 8:00 a.m. a 12:00 y de 1:00 a 4:00, por un total de 20 días al mes y los técnicos reciben 2 semanas de vacaciones al año. En promedio el tiempo necesario para la elaboración de una prótesis es de 20 horas de mano de obra.

$$\text{Capacidad normal viable} = \frac{(5 \text{ días}) (7 \text{ horas}) (46 \text{ semanas al año}) 8 \text{ empleados}}{20 \text{ horas por prótesis}} =$$

$$= \text{Capacidad normal viable} = \frac{12,880}{20} = 644 \text{ prótesis al año.}$$

i. PATRIMONIO

El patrimonio de la Asociación esta constituido por los fondos, valores, bienes muebles e inmuebles que sean o hayan sido adquiridos a través de asignaciones o préstamos no retribuíbles de parte de personas naturales o jurídicas, operaciones de compra venta u otro mecanismo de traspaso de bienes. En el año 2007 el patrimonio neto de la Asociación era de \$292,983.83, el cual sustenta al activo fijo en un 90%.

j. ALCANCES

En los 16 años de brindar servicios, se ha asistido a 3,252 personas con discapacidad, a quienes han dotado de los aparatos ortopédicos necesarios para recuperar su movilidad y además se han realizado reparaciones con lo cual suman más de 5,000 servicios prestados.

2. FACTORES DE ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA.

A continuación se presentan los factores de organización estratégica propuestos que proporcionan la idea básica para generar los lineamientos generales y específicos del plan.

a. VISIÓN

“Ser la Asociación líder en el apoyo a la población de personas con discapacidades físicas. Proporcionando aparatos ortopédicos de alta calidad, asegurando una entrega a tiempo a precios accesibles y facilitando el desarrollo económico y social de este sector en El Salvador”.

b. MISIÓN

“Somos una Asociación experta en la elaboración de aparatos ortopédicos, especialmente de prótesis y órtesis diseñados a la medida, satisfaciendo las necesidades de movilización de los pacientes. Trabajamos activamente en la búsqueda de apoyo financiero para la realización de nuevos proyectos que beneficien a las personas con discapacidad de escasos recursos económicos, para ello contamos con maquinaria e infraestructura adecuadas y un equipo de profesionales altamente capacitado y de gran experiencia, quienes también son personas con discapacidad”.

c. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Establecer un sistema de costos de producción y fortalecer la fabricación de prótesis, órtesis y servicios de reparaciones con que ya cuenta la Asociación.
- Elaborar productos que sean reconocidos por su calidad; asimismo, satisfacer las necesidades de nuestros pacientes implementando un servicio de atención personalizado.
- Brindar políticas y lineamientos al personal que contribuyan a lograr la eficiencia en las funciones de cada una de las áreas que constituyen a la Asociación.
- Lograr la autosostenibilidad de la Asociación para garantizar la sobrevivencia de esta en el largo plazo.

d. VALORES

Tabla 17: "VALORES DE LA ASOCIACIÓN".	
Respeto:	Reconocer el valor de cada persona, empleado o paciente, tratándoles con dignidad y respeto a sus pensamientos, creencias y sugerencias.
Honestidad:	Somos una Asociación coherente con el pensar, decir y actuar; lo manifestamos con actitudes correctas, claras, transparentes y éticas, nos apegamos a la legalidad.
Trabajo en Equipo:	Somos un grupo de personas que unimos nuestro profesionalismo, actuamos comprometidos con un propósito común y somos mutuamente responsables por los resultados.
Servicio al Cliente:	Ofrecemos calidad, durabilidad y amabilidad en nuestros productos y servicios, para reforzar el éxito de las actividades de nuestro cliente, siempre con la voluntad de mejora continua.

e. POLÍTICAS

Tabla 18: POLÍTICAS ESTRATÉGICAS POR ÁREA DE GESTIÓN	
1. Personal	<ul style="list-style-type: none"> • REMUNERACIÓN: <ol style="list-style-type: none"> a) El salario será pagado cada quince días por medio de depósito bancario. b) El salario estará sujeto a deducciones de ISSS y AFP. c) Se podrán realizar retenciones al salario establecidas por las leyes laborales, en las que la empresa se ve obligada a retener y ceder lo retenido al agente respectivo, ejemplo: cuota alimenticia, pago de casa, pago de préstamos personales, etc. d) Se podrán efectuar adelantos o préstamos cuando sean solicitados por el empleado con previa autorización del director ejecutivo. De realizarse el pago se efectúa por medio de descuento en planillas cada 15 días. e) Se pagan al personal, que sale fuera de San Salvador, viáticos de alimentación cuando estén aún en la hora del almuerzo en la zona de trabajo, el cual equivale a \$3.00 por día.
Responsable: Jefe del Departamento Administrativo.	

	<ul style="list-style-type: none"> • EMPLEO Y CONDICIONES LABORALES <ol style="list-style-type: none"> a) El encargado o jefe de cada área establecerá la supervisión en períodos semanales por medio de una hoja de control de actividades laborales de los técnicos de cada área, con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas definidas para el logro de resultados óptimos y eficientes. b) Se evaluará al personal de la Asociación en períodos semestrales, con el objetivo de identificar las debilidades y las fortalezas en el desempeño de los empleados, en cada puesto de trabajo, los resultados de cada evaluación se comunicarán al empleado en un período de 15 días, después de haber realizado la evaluación. c) Cada empleado deberá presentarse diariamente a la empresa en un horario de trabajo ordinario de 8:00 a.m. a 4:00 p.m. de lunes a viernes, las personas con discapacidad según la ley deberán trabajar un máximo de 7 horas diarias. d) Si el empleado solicita permiso en cualquiera de las jornadas de trabajo, éste deberá reportarlo un día antes o por la mañana del mismo día a su jefe inmediato. e) La Asociación será responsable de entregar las herramientas necesarias y en buen estado a cada uno de empleados, para el desempeño de sus labores, así también de la higiene y seguridad de los mismos.
<p>2. Producción</p> <p>Responsable:</p> <p>Jefe de Producción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CALIDAD <ol style="list-style-type: none"> a) Fabricar productos ortopédicos con materia prima de alta calidad, que genere en los pacientes la satisfacción y comodidad de estos, dando como resultado un producto terminado de durabilidad independientemente del uso que le den los pacientes. • COMPRA DE MATERIA PRIMA <ol style="list-style-type: none"> a) Establecer alianza con proveedores que brinden calidad, buen servicio y precios bajos en la materia prima solicitada. b) Obtener como mínimo tres cotizaciones, para el proceso de compra de materia prima con empresas nacionales o internacionales, necesaria para la producción de los productos

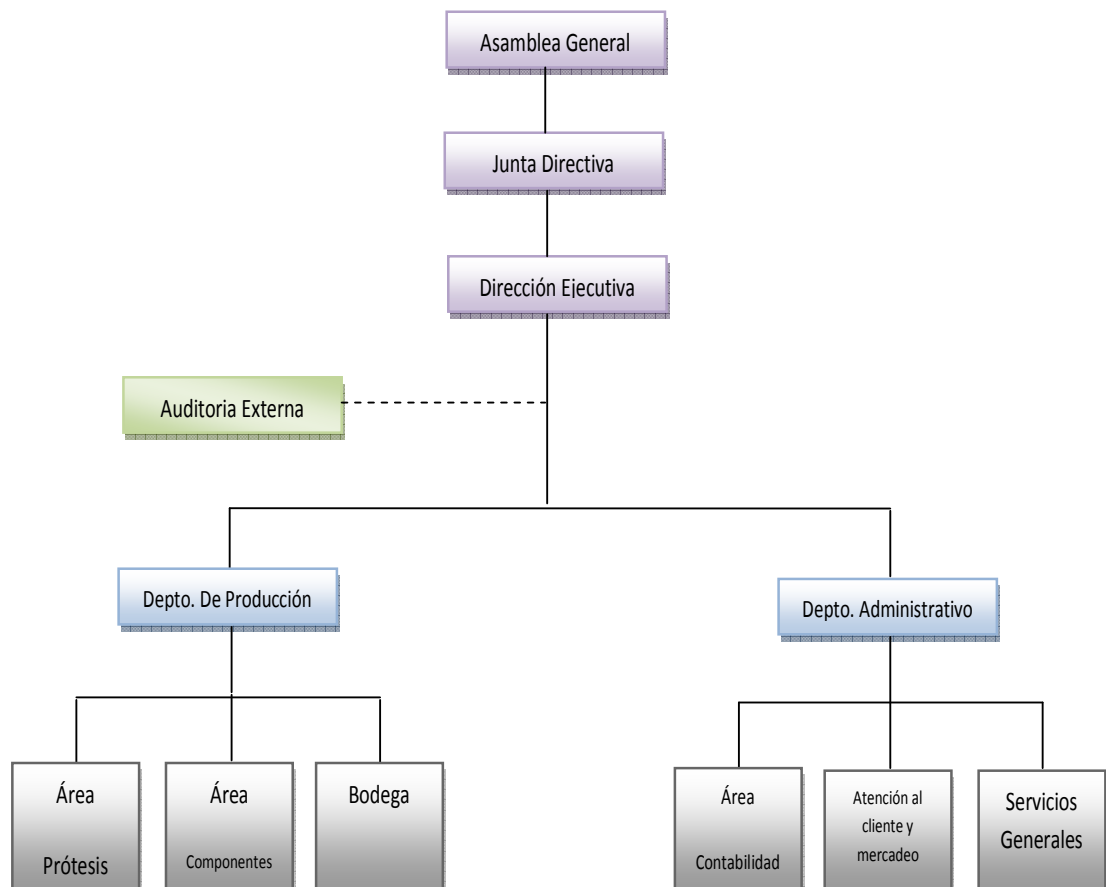
	<p>ortopédicos.</p> <p>c) El jefe de prótesis será el encargado de elaborar el presupuesto de compra de materia prima para ser autorizado por el director ejecutivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • INVENTARIO <ul style="list-style-type: none"> a) Establecer un sistema computarizado para el control de los inventarios de materia prima, el cual deberá permanecer actualizado por el encargado de bodega. b) El Inventario que permanezca en bodega deberá estar en óptimas condiciones. c) Los inventarios serán valuados mediante el método PEPS (Primeras Entradas, Primeras Salidas), esto con el fin de evitar pérdidas por obsolescencia de los productos. d) Clasificar el inventario que se vuelve obsoleto con el tiempo. e) Definir anticipadamente la fecha y hora más conveniente para la toma de decisiones respecto a la adquisición de nuevo inventario. f) Para cada producto se debe establecer una cantidad mínima y máxima de inventario en bodega. g) El encargado de bodega será el responsable de llevar un control de la materia prima solicitada por los jefes o empleados de áreas.
<p>3. Mercado</p> <p>Responsable:</p> <p>Dirección</p> <p>Ejecutiva y Jefe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • FIJACIÓN DE PRECIOS <ul style="list-style-type: none"> a) El método de fijación de precios será determinado en relación a los costos incurridos en la producción del producto (materia prima, mano de obra y costos indirectos de producción). b) En el caso de ventas a instituciones privadas o públicas se incluirá un 10% adicional al costo de producción para fijar el precio de venta.

<p>del</p> <p>Departamento</p> <p>Administrativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • SERVICIO AL CLIENTE <ul style="list-style-type: none"> a) Hacer sentir a cada uno de los pacientes como parte de la Asociación, brindándoles la importancia que ellos se merecen y la comodidad de las instalaciones. b) Brindar nuevos servicios que incluyan la fisioterapia por medio de convenios con universidades. c) Mantener un ambiente agradable y limpio dentro de las instalaciones de la Asociación.
---	--

**f. ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA PARA LA
ASOCIACIÓN PODES**

A continuación se presenta el diseño del organigrama que representaría la estructura orgánica propuesta para satisfacer los requerimientos establecidos en el desarrollo del plan estratégico financiero. El organigrama facilitará el conocimiento de las relaciones de jerarquía y coordinación dentro de la Asociación.

Figura 18: “Organigrama Propuesto de la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador”



Elaborado por: Grupo de Tesis

Fecha: Diciembre/ 2008

_____ Relación de Autoridad

----- Asesoría Externa

Explicación de las Unidades Organizacionales:

- **Departamento de Producción:** Este departamento estará liderado por un jefe de producción, quien debe cumplir con las políticas establecidas dentro del presente plan y asumirá la autoridad y responsabilidad sobre las áreas de bodega, componentes y producción de prótesis y órtesis, cada una de las cuales estará integrada por un encargado.
- **Departamento Administrativo:** Este departamento liderado por un jefe de administración incluye las áreas de contabilidad, mercadeo y servicios generales sobre las cuales tendrá la responsabilidad de dirigir las acciones a su cargo incluidas en el presente plan.

C. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DEL ANÁLISIS FODA.

En la formulación de las estrategias del análisis FODA se tomó en cuenta el cruce de variables, el cual permite interrelacionar los factores internos y externos, surgiendo un resultado favorable para la toma de decisiones, ya que se elaboran estrategias que ayudan a mantener las fortalezas y disminuyen las debilidades de la Asociación y las amenazas que se originan en el ambiente externo. En el cuadro # 3 se presenta el modelo del cruce de variable y las estrategias que resultan de este.

Cuadro 3: Cruce de Variables.

Ambiente Externo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ambiente Interno		
FORTALEZAS	Estrategias Ofensivas	Estrategias Defensivas
DEBILIDADES	Estrategias Adaptativas	Estrategias de Supervivencia

1. **ESTRATEGIAS OFENSIVAS:** Usar las fortalezas internas de la Asociación para tomar ventaja de las oportunidades externas.

2. **ESTRATEGIAS DEFENSIVAS:** Mejorar las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas.

3. **ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN:** Usar las fortalezas de la Asociación para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

4. **ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA:** Tácticas defensivas con el fin de reducir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

a. ESTRATEGIAS OFENSIVAS FORTALEZAS-OPORTUNIDADES

Oportunidades Fortalezas	O1. Exportación de productos ortopédicos.	O2. Alianzas con Universidades e Institutos Técnicos en el área de fisioterapia y componentes	O3. Convenios con instituciones públicas y privadas.	O4. Participación en licitaciones nacionales e internacionales	O5. Aprovechamiento de créditos a corto y largo plazo con instituciones financieras.
F1. Calidad en la elaboración de productos ortopédicos.	Diseñar un plan de negocios para la exportación de productos ortopédicos. Responsable: Director Ejecutivo y encargado del área de mercadeo.				
F2. Maquinaria, equipo e instalaciones en buen estado.		Elaborar un programa de capacitación para estudiantes técnicos o universitarios en las instalaciones de PODES. Responsable: Jefe de Producción y Jefe de Administración.			Obtención de créditos de largo plazo amparados por el activo fijo para el financiamiento de nuevos proyectos. Responsable: Director Ejecutivo.
F3. Puntualidad en la entrega del producto terminado.			Establecer convenios basados en el tiempo de entrega de los productos superando a los competidores. Responsable: Director Ejecutivo.		
F4. Experiencia en la elaboración de ofertas para licitaciones y libre gestión con empresas publicas.				Crear un programa de actividades en cuanto a la participación en licitaciones de instituciones públicas, privadas y ONG's. Responsable: Jefe de Administración.	
F5. Contar con el apoyo financiero permanente de la institución Medico Internacional.					Apertura de una línea de crédito rotativo respaldada por los fondos esperados por Médico Internacional. Responsable: Director Ejecutivo.

b. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS AMENAZAS-FORTALEZAS

Fortalezas Amenazas	F1. Calidad en la elaboración de productos ortopédicos.	F2. Maquinaria, equipo e instalaciones en buen estado.	F3. Puntualidad en la entrega del producto terminado.	F4. Experiencia en la elaboración de ofertas para licitaciones y libre gestión con empresas publicas.	F5. Contar con el apoyo financiero permanente de la institución Medico Internacional.
A1. Retrasos de los clientes en los pagos.					Sistema de Control de los fondos permanentes para ser utilizados en caso de atraso en los pagos. Responsable: Jefe de Administración.
A2. Competencia Desleal.	Plan publicitario de la calidad garantizada por PODES en la elaboración de prótesis y órtesis. Responsable: Jefe de Mercadeo.				
A3. Alza en los precios de materia prima.					Elaborar un informe de notificación de alzas en los costos de materia prima a la institución donante para justificar incrementos en los presupuestos de los proyectos. Responsable: Jefe de Producción.
A4. Falta o Desviación de donaciones.				Participación en un mayor número de licitaciones y oportunidad de ventas por libre gestión con instituciones públicas y privadas. Responsable: Director Ejecutivo.	
A5. Precios bajos ofrecidos por los competidores.	Plan publicitario de la calidad garantizada por PODES en la elaboración de prótesis y órtesis. Responsable: Jefe de Administración y Mercadeo.		Establecer convenios basados en el tiempo de entrega de los productos superando a los competidores. Responsable: Director Ejecutivo.		

c. ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS DEBILIDADES-OPORTUNIDADES

<p align="center">Debilidades</p> <p align="center">Oportunidades</p>	D1. Falta de políticas de cobro a instituciones usuarias y pacientes.	D2. Falta de planificación a corto y largo plazo.	D3. Falta de cotizaciones para la compra de materia prima.	D4. Falta de recursos financieros para la gestión de nuevos proyectos para las personas con discapacidad de escasos recursos.	D5. Maquinaria, equipo e infraestructura ociosa.
O1. Exportación de productos ortopédicos.					Negociación de pedidos de productos ortopédicos con instituciones públicas, privadas y ONG's del área centro americana. Responsable: Director Ejecutivo.
O2. Alianzas con Universidades en el área de fisioterapia y componentes				Elaborar un programa de mini talleres para estudiantes técnicos o universitarios en las instalaciones de PODES. Responsable: Jefe de producción y administrativo.	
O3. Convenios con instituciones públicas y privadas.		Elaborar un plan operativo de actividades a realizar con instituciones aliadas. Responsable: Director Ejecutivo.	Establecer convenios en cuanto a los costos de materia prima con los principales proveedores. Responsable: Jefe de Producción.		
O4. Participación en licitaciones nacionales e internacionales				Participación en un mayor número de licitaciones y oportunidad de ventas por libre gestión con instituciones públicas y privadas. Responsable: Director Ejecutivo	
O5. Aprovechamiento de créditos a largo plazo con instituciones financieras.		Utilización del crédito bancario dentro de la estructura de financiamiento a largo plazo. Responsable: Director Ejecutivo.		Gestión de financiamiento a largo plazo para la ejecución de nuevos proyectos de inversión que beneficien a personas con discapacidad. Responsable: Director Ejecutivo.	

d. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIAS AMENAZAS-DEBILIDADES

Amenazas Debilidades	A1. Retrasos de los clientes en los pagos.	A2. Competencia Desleal.	A3. Alza en los precios de materia prima.	A4. Falta o Desviación de donaciones.	A5. Precios bajos ofrecidos por los competidores.
D1. Falta de políticas de cobro a instituciones usuarias y pacientes.	Diseñar y comunicar políticas de cobro que garanticen el pago acordado en las fechas establecidas de los productos y servicios otorgados a las Instituciones solicitantes o pacientes. Responsable: Jefe de Administración.				
D2. Falta de planificación a corto y largo plazo.		Elaborar un plan de mercado que minimice el impacto de la competencia desleal. Responsable: jefe de administración.		Programación a largo plazo de las donaciones a solicitar y del uso de dichos fondos. Responsable: Director Ejecutivo.	
D3. Falta de cotizaciones para la compra de materia prima.			Crear un sistema de gestión de compras e inventarios de materia prima. Responsable: Jefe de Producción.		
D4. Maquinaria, equipo e infraestructura ociosa.				Alquiler de parqueo e instalaciones a personas o instituciones particulares. Responsable: Director Ejecutivo.	
D5. Falta de recursos financieros para la gestión de nuevos proyectos para las personas con discapacidad de escasos recursos.					Estrategia para la obtención de Recursos Financieros nacionales e internacionales.

D. PLANEACIÓN FINANCIERA.

La planificación financiera es un factor de gran importancia, con que cuentan las organizaciones en el proceso de toma de decisiones, debido a ello las organizaciones que pretenden ser competitivas se toman muy en serio esta herramienta y le dedican abundantes esfuerzos gerenciales. Actualmente PODES no ha desarrollado un proceso de planeación financiera, sistemática por la cual se ha generado la siguiente propuesta técnica en apoyo a su gestión administrativa. Russell Ackoff, con relación a la planificación, manifiesta que **"La planeación es proyectar el futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un instrumento que usa el hombre sabio"**.

1. OBJETIVOS FINANCIEROS

- a) Obtener recursos económicos a través de la realización de actividades que promuevan la gestión de donaciones para la realización de nuevos proyectos.
- b) Elaborar planes de corto plazo orientados a la buena distribución de los recursos financieros recibidos en concepto de donaciones o ingresos por ventas.
- c) Seleccionar entre las alternativas de inversión, las que proporcionen mayores rendimientos para la Asociación.
- d) Realizar estrategias de diversificación de fuentes de ingresos para reducir la vulnerabilidad y dependencia a las ya existentes.

- e) Cuantificar los objetivos y metas financieras a través de un sistema de presupuestos y estados financieros pro-forma que permitan realizar un control eficiente de los ingresos y egresos.
- f) Fomentar el uso del financiamiento a corto, mediano y largo plazo para sostener las actividades de operación en los períodos de escasez de recursos financieros.

2. METAS FINANCIERAS

- a) Obtener un mínimo de \$60,000.00 al año por medio de donaciones internacionales, a través de la negociación de nuevos convenios, contribuyendo a la realización de 150 aparatos ortopédicos para personas de escasos recursos económicos.
- b) Diseñar e implementar semestralmente planes financieros al año que permitan monitorear el uso y las fuentes de ingresos.
- c) Alcanzar índices positivos de rentabilidad que contribuyan a formar fondos rotativos para el apoyo a personas que no puedan cubrir el costo de una prótesis u órtesis.
- d) Obtener ingresos provenientes de nuevas fuentes, los cuales deberán ser incrementables en un 25% interanual.
- e) Los presupuestos de operación de gastos administrativos y venta no deberán exceder del 30% del total de ingresos para garantizar la optimización de recursos.
- f) Mantener un índice de endeudamiento máximo del 30% para garantizar la solvencia de la Asociación.

3. POLÍTICAS FINANCIERAS

- **POLÍTICAS DE EFECTIVO**

- a) Mantener un 12% del total de las ventas en la cuenta de efectivo y equivalentes disponible para las operaciones de la empresa.
- b) Efectuar todos los desembolsos de efectivo por medio de cheques a excepción de los pagos menores controlados por la caja chica.
- c) Se deberá elaborar mensualmente la conciliación bancaria de cada una de las cuentas bancarias manejadas por la Asociación.
- d) Al operar con transacciones, que se manejen dentro del efectivo, por medio de vales de caja chica o cheques post-fechaos, estos pasaran automáticamente a las cuentas por cobrar viéndose reflejada tal operación en el balance general.

- **POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRO**

- a) La Asociación deberá manejar un porcentaje del 15% de las ventas al crédito.
- b) Para conceder crédito a un paciente por primera vez, será necesario que presente toda información personal solicitada para la base de datos de la Asociación (DUI, teléfono, dirección, lugar de trabajo, etc.).
- c) El procedimiento de cobranza se realizará de forma directa, es decir los clientes cancelarán directamente en las instalaciones de la Asociación o por medio de depósito bancario a una cuenta de la misma.

- d) El paciente deberá cancelar el 50% del monto total de la pieza, del cual se haya comprometido a pagar en su primera visita, el otro 50% será cancelada al entregarle el producto terminado, de lo contrario no será posible el cierre de la operación.
- e) Pacientes de escasos recursos no afiliados al fondo de Protección de Lisiados y el ISSS, cancelará el 50% del producto con facilidad de pago, y el otro 50% será cubierto por el fondo social de la Asociación.
- f) Se le hará un recordatorio al cliente pendiente de pago por medio de una llamada o una carta de cobro después de los primeros 2 meses de atraso.
- g) Las instituciones que firmen convenios o negociaciones con la Asociación realizarán su pago de la forma acordada directamente con el Director Ejecutivo y el Jefe de Administración de la Asociación, para cancelar el servicio prestado por la Asociación.

- **POLITICAS DE FINANCIAMIENTO A CORTO Y LARGO PLAZO**

- a) Si se trabaja con líneas de créditos para capital de trabajo estas deben tener vigencia de 6 meses recomendablemente o tener una revisión periódica cada 6 meses como mínimo.
- b) El Financiamiento a Corto Plazo debe costear las Inversiones a corto plazo.
- c) Para elaborar la solicitud de crédito, previamente se debe elaborar un análisis de las diferentes entidades bancarias y financieras para determinar la que brinde mejores condiciones.
- d) Cotizar las tasas de interés que los bancos ofrecen para tomar la decisión que genere menos costos en los gastos financieros.

- e) Solicitar únicamente la cantidad de dinero que se necesite.
- f) Al solicitar créditos bancarios se deberá establecer el calendario de pago de las amortizaciones, con el objeto de evitar cualquier situación inesperada.
- g) Los montos recibidos en concepto de donaciones nacionales o extranjeras deberán ser depositados a la cuenta del Fondo Social, la cual podrá ser abonada por el porcentaje de los costos incurridos en las prótesis financiadas a los pacientes.

4. ESTRATEGIAS FINANCIERAS: INVERSIÓN, FINANCIAMIENTO Y GERENCIALES.

- **ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN A CORTO PLAZO**

- a) Definir anticipadamente el periodo más conveniente para la toma de decisiones respecto a la adquisición de nuevo inventario.
- b) Las existencias de mercadería deben ser ordenadas previamente a la adquisición de nuevo inventario.
- c) Separar la mercadería facturada y pendiente de entrega.
- d) Registrar y cuantificar el costo de los materiales y productos defectuosos, averiados u obsoletos con el objetivo de reducir en el largo plazo las pérdidas asociadas con estas categorías.
- e) Realizar el recuento físico periódico de mercadería almacenada.
- f) Actualizar la cartera de Acreedores y Proveedores que beneficien a la organización al solicitar un crédito, como también al adquirir bienes y servicios.

- g) Mantener una cantidad estándar de capital de trabajo que refleje la rentabilidad de la organización y que facilite la adquisición de préstamos sin mayores restricciones o condiciones.
- h) Que exista un sistema que le permita controlar la fluidez de efectivo dentro de la empresa y así poder tomar decisiones acertadas en relación al efectivo.

- **ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO**

- a) Adquirir financiamiento externo, mediante el sistema financiero bancario (línea de crédito), con el objetivo de evitar el riesgo de operar únicamente con donaciones y a la vez hacer uso del escudo fiscal y otros beneficios.
- b) Obtener financiamiento por medio de la cuentas por pagar (Crédito comercial), haciendo uso del mayor período de pago posible, evitando perder el prestigio crediticio.
- c) Mantener un nivel relativamente bajo de riesgo crediticio para poder cubrir la liquidez a un corto plazo y mantener el nivel de confianza ante los acreedores para la solicitud de un nuevo préstamo.
- d) Relacionarse con organismos de cooperación nacional o internacional identificando fuentes que apoyen a la Asociación, para contar con financiamiento que promuevan el desarrollo de actividades económicas y financieras.
- e) Promocionar los productos y servicios que brinde la Asociación entre clientes potenciales para que sirva como otra alternativa de ingresos de fondos.

- f) Utilizar el activo fijo actual, como instalaciones, equipo y maquinaria, para obtener nuevas fuentes de ingresos provenientes de arrendamientos, ventas, préstamos, etc.
- g) Que la Asociación prevea periodos de pago, los cuales proporcionen una solución rápida a la liquidación de sus obligaciones de corto o largo plazo.

- **ESTRATEGIAS GERENCIALES**

- a) Se deberá proporcionar capacitación constante al personal administrativo de la Asociación.
- b) Crear un programa de capacitación administrativa financiera que fortalezca las capacidades del personal en sus respectivas funciones para el desempeño eficiente y eficaz que mejoren el crecimiento económico de la Asociación.
- c) Asignar personal responsable de las actividades de comercialización, promoción y publicidad proporcionando los recursos necesarios para dichas actividades.
- d) Dentro de la Asociación se buscará lograr el equilibrio en los saldos de efectivo generados por las ventas de los productos, para garantizar la liquidez de la misma a corto plazo.
- e) Negociar con los proveedores para obtener los mayores plazos posibles.
- f) Negociar mejores condiciones (precios) con los proveedores.
- g) Reportar los flujos de efectivo pasados para facilitar la predicción de flujos de efectivo futuros.

- h) Calcular las existencias necesarias para que la empresa no sufra perturbaciones como consecuencia de atrasos o demoras de los proveedores.
- i) Aplicar políticas dirigidas al Recurso Humano con el fin de incrementar la productividad y eficiencia con relación al tiempo.

5. PROYECCIONES

Para realizar las proyecciones de venta, se tomó como parámetro la información proporcionada por la Asociación PODES; la cual consistió en la cantidad de unidades vendidas en el año 2008, para los productos estrella los cuales son: **Prótesis bajo rodilla Exo, Prótesis bajo rodilla Endo, Prótesis sobre rodilla Exo, Plantillas**. El método utilizado para las proyecciones del año 2009 fue el conocido como Método de Combinación de Factores.

Este método resulta más eficaz en la obtención de estimaciones necesarias para la planeación, debido a que proporciona datos más objetivos. A continuación se presentan los cálculos proyectados para el año 2009.

Método de Combinación de Factores.

$S = (S_p + F) * E * A$; siendo $F = (\pm a, \pm C, \pm g)$

S_p = Unidades vendidas en el año 2008.

E = Factor de crecimiento de la economía o relacionado con el ambiente económico del país donde se desenvuelve la empresa.

A = Factor que representa el comportamiento de la administración en las decisiones internas.

$\pm a$ = Ajustes de diversas clases que afectaron las venta del ultimo periodo como retrasos, huelgas, incendios, etc.

$\pm C$ = Ajustes relacionados con el producto y mercado como calidad y canales de distribución.

$\pm g$ = Ajustes positivos o negativos relacionados con las decisiones administrativas y de crecimiento de la empresa.

S = Unidades proyectadas a vender.

En el Cuadro No 4 se presenta la aplicación de la formula anterior, el análisis de factores y los resultados obtenidos:

Cuadro 4: Proyecciones con el Método de Combinación de Factores.

Producto	Sp=2008	$\pm a$	$\pm c$	$\pm g$	E	A	S=2009
Prótesis bajo rodilla Exo	73	0	+80	+25	1.026	1.2	219
Prótesis bajo rodilla Endo	8	0	- 3	+5	1.026	1.1	11
Prótesis sobre rodilla Exo	23	0	+2	+10	1.026	1.2	43
Plantillas	35	0	+5	+20	1.026	1.3	80
Total							353

Fuente: Elaborado por grupo de tesis.

Para el año 2009 se realizaron los siguientes ajustes:

El tipo de ajustes representados por $\pm a$ no afectaron las ventas del 2008, ya que no se presentó ningún retraso o situación extraordinaria que afectaran el proceso normal de producción o venta de aparatos ortopédicos. Por lo cual no se muestra ninguna cantidad en dicha columna.

El tipo de ajustes que representan los cambios en el mercado, $\pm c$ muestra las unidades que la Asociación dejó de vender debido a la pérdida de licitaciones por razones externas.

El tipo de ajustes reflejados en $\pm g$ representan la falta de promoción y gestión de mercado para el incremento de la demanda de productos ortopédicos, lo cual depende de las estrategias internas para el cumplimiento de los objetivos, es decir la unidades que se pronosticó vender pero que no se logró.

El factor de crecimiento de la economía de El Salvador para el 2009 se espera oscile entre el 3% y 2.6% anual, ya que según los expertos será la menor de los últimos cinco años, por lo tanto se tomó el porcentaje mínimo para la proyección esperada. El factor fue calculado de la siguiente manera:

$$100\% + 2.6\% = 102.6\% \quad 102.6 / 100 = 1.026$$

El factor que representa el comportamiento de la administración en las decisiones internas está constituido por el porcentaje de incremento en las ventas que se espera alcanzar con la aplicación del Plan Estratégico Financiero.

Cuadro 5: Pronósticos de Venta para los años 2009 al 2013

Producto	Años				
	2009	2010	2011	2012	2013
Porcentaje de incremento		10%	15%	20%	20%
Prótesis bajo rodilla Exo	219	241	277	332	398
Prótesis bajo rodilla Endo	11	12	14	17	20
Prótesis sobre rodilla Exo	43	47	54	65	78
Plantillas	80	88	101	121	145
Total	353	388	446	535	641

El cálculo de los pronósticos de venta se efectuó agregando el porcentaje de incremento establecido a las unidades vendidas del año anterior pronosticado hasta un máximo de crecimiento del 20% anual.

Criterios Utilizados para la Asignación del Porcentaje de Incremento Anual de las Ventas

Dentro de los criterios para la proyección de las ventas se tomaron en cuenta lo siguiente:

- Las ventas deberán ser incrementales año con año hasta un 20% de incremento anual. Se utilizó dicho porcentaje debido a que la Asociación posee actualmente la capacidad de producción para satisfacer dicha demanda; no se consideró un porcentaje mayor por las dificultades de mercado que implica un producto no buscado.
- Se dará relevancia a la producción de prótesis bajo rodilla exo por existir mayor demanda de ésta, por lo cual se participará en una mayor cantidad de licitaciones para este tipo de prótesis.
- En el presupuesto de ventas se considerará además de estos productos la producción de otras líneas relacionadas con los aditamentos.
- Se utilizarán los medios de publicidad necesarios para dar a conocer los productos y servicios que la Asociación ofrece con el fin de ayudar a más personas de escasos recursos.
- Se buscarán convenios, contratos o alianzas, con instituciones nacionales y extranjeras a nivel centroamericano, las cuales tratarán de realizarse una o dos veces al año.

6. SISTEMA PRESUPUESTARIO

Un sistema presupuestario se define como conjunto de presupuestos que servirán de control cuantitativo para el logro de los objetivos gerenciales y financieros. Por medio del sistema presupuestario se pretende determinar el monto de los ingresos, costos y gastos en que se incurrirá para la aplicación del plan financiero.

Dicho sistema estará integrado en el caso de PODES, por los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de Venta y de producción.
- Presupuesto de Necesidades de Materia Prima
- Presupuesto de Costo de Materia Prima
- Presupuesto de Compra de Materiales
- Presupuesto de Inventario de Materia Prima
- Presupuesto de Mano de Obra
- Presupuesto de CIF
- Presupuesto de Costo Unitario de Producto Terminado
- Presupuesto de Costo de Producción y Venta
- Presupuesto de Gastos de Administración y Gastos de Ventas

a) Presupuesto de Venta y Producción.

Objetivo: Determinar el volumen de unidades a producir y de ventas expresado en términos monetarios para el periodo 2009-2013 de la Asociación PODES.

Cuadro 6: Presupuesto de Venta y Producción

LINEAS	AÑO 2009			AÑO 2010			AÑO 2011		
	CANTIDAD	PRECIO CON IVA	TOTAL	CANTIDAD	PRECIO CON IVA	TOTAL	CANTIDAD	PRECIO CON IVA	TOTAL
PROT. BAJO RODILLA EXO	219.00	\$ 418.63	\$ 91,679.97	241.00	\$ 439.56	\$ 105,934.32	277.00	\$ 461.54	\$ 127,846.46
PROT. BAJO RODILLA ENDO	11.00	\$ 696.53	\$ 7,661.83	12.00	\$ 731.36	\$ 8,776.28	14.00	\$ 767.92	\$ 10,750.94
PROT. SOBRE RODILLA EXO	43.00	\$ 795.70	\$ 34,215.10	47.00	\$ 835.49	\$ 39,267.80	54.00	\$ 877.26	\$ 47,372.00
PLANTILLAS	80.00	\$ 40.00	\$ 3,200.00	88.00	\$ 42.00	\$ 3,696.00	101.00	\$ 44.10	\$ 4,454.10
OTROS			\$ 22,631.38			\$ 24,894.52			\$ 27,383.97
TOTAL	353	\$ 1,950.86	\$ 159,388.28	388	\$ 2,048.40	\$ 182,568.91	446	\$ 2,150.82	\$ 217,807.47

LINEAS	AÑO 2012			AÑO 2013		
	CANTIDAD	PRECIO CON IVA	TOTAL	CANTIDAD	PRECIO CON IVA	TOTAL
PROT. BAJO RODILLA EXO	332.00	\$ 484.62	\$ 160,892.70	398.00	\$ 508.85	\$ 202,521.26
PROT. BAJO RODILLA ENDO	17.00	\$ 806.32	\$ 13,707.45	20.00	\$ 846.64	\$ 16,932.73
PROT. SOBRE RODILLA EXO	65.00	\$ 921.12	\$ 59,872.94	78.00	\$ 967.18	\$ 75,439.91
PLANTILLAS	121.00	\$ 46.31	\$ 5,602.91	145.00	\$ 48.62	\$ 7,049.94
OTROS			\$ 30,122.37			\$ 33,134.60
TOTAL	535	\$ 2,258.36	\$ 270,198.36	641	\$ 2,371.28	\$ 335,078.44

Abreviatura PROT.: Significa Prótesis

En el presente trabajo de investigación asumimos que las ventas presupuestadas se han reflejado con el IVA incluido, por lo cual se realizaron los siguientes cálculos:

Año	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas con IVA	\$ 159,388.28	\$ 182,568.91	\$ 217,807.47	\$ 270,198.36	\$ 335,078.44
Ventas sin IVA	\$ 141,051.58	\$ 161,565.41	\$ 192,749.98	\$ 239,113.59	\$ 296,529.59
IVA recaudado	\$ 18,336.70	\$ 21,003.50	\$ 25,057.50	\$ 31,084.77	\$ 38,548.85

Análisis: El presupuesto de venta está constituido por las unidades a vender, determinadas por las proyecciones realizadas para los productos estrellas, las cuales incluyen tanto las ventas a instituciones usuarias como aquellas subsidiadas por el fondo social, es decir, provenientes de donaciones; así como sus respectivos precios de venta unitarios con IVA (proporcionado por PODES) y el total monetario que se espera recaudar con la venta, además se incluye el rubro de

Otros, el cual representa las ventas esperadas de otras líneas de productos, habiendo sido calculado en el 2009 con un porcentaje del 15% del total de ventas de productos estrella, con un incremento anual del 10% para el resto del periodo presupuestado. Los precios establecidos a partir del año 2010, fueron calculados con un 5% adicional con respecto al año anterior, tomando en cuenta el incremento en los costos de materia prima.

Al mismo tiempo los cuadros anteriores presentan los totales de las ventas proyectadas en valores monetarios para los años 2009-2013, las cuales han tomado como base los porcentajes incrementales mencionados en el cuadro No 5, con lo que se pretende lograr un equilibrio financiero y un margen de ingreso utilizable para la generación de nuevos proyectos con recursos propios. También se incluye un detalle de las ventas sin IVA y el correspondiente impuesto recaudado.

Es necesario mencionar que los presupuestos tanto de venta como de producción, reflejan la misma cantidad de unidades, debido a que este tipo de producto no puede ser elaborado antes de tener las especificaciones necesarias de cada paciente, por lo cual los inventarios iniciales y finales de producto terminado equivalen a cero, siendo las unidades a vender las mismas a producir, ya que la producción corresponde a los pedidos solicitados.

b) Presupuesto de Necesidades de Materia Prima.

Objetivo: Determinar la cantidad de materia prima que se necesitará para la producción por producto, en el año 2009 de la asociación PODES.

Cuadro 7: Presupuesto de Necesidades de Materia Prima Año 2009.

MATERIALES	PRODUCTO BAJO RODILLA ENDO			PRODUCTO BAJO RODILLA EXO			PRODUCTO SOBRE RODILLA EXO			TOTAL
	Canti.	U. P.	Total U.	Canti.	U. P.	Total U.	Canti.	U. P.	Total U.	
Arandelas de 9MM	4	11	44	4	219	876	6	43	258	1,178
Acetona	0	11	0	6	219	1,314	10	43	430	1,744
Adaptador con núcleo 4R23	1	11	11	0	219	0	0	43	0	11
Adaptador plástico 2R14	1	11	11	0	219	0	0	43	0	11
Adaptador para pie 2R8 = M10	1	11	11	0	219	0	0	43	0	11
Adaptador 4R21	1	11	11	0	219	0	0	43	0	11
Block de Madera 6x6x9	0	11	0	1	219	219	1	43	43	262
Catalizador	15	11	165	15	219	3,285	20	43	860	4,310
Correa de supracordilia	1	11	11	2	219	438	0	43	0	449
Correas de rodaje de 3/4x11"	2	11	22	2	219	438	1	43	43	503
Correa para hebilla de 3/4x5	2	11	22	2	219	438	0	43	0	460
Calcetas de algodón	3	11	33	2	219	438	0	43	0	471
Cinta Aislante	0.5	11	6	0	219	0	0	43	0	6
Dacron fieltro	1	11	11	2	219	438	2	43	86	535
Dacron Natural de 1"	0	11	0	0	219	0	1	43	43	43
Depresores bajo lengua	6	11	66	6	219	1,314	10	43	430	1,810
Estoquinett de algodón	1	11	11	2	219	438	2	43	86	535
Estoquinett de Nylon	3	11	33	7	219	1,533	6	43	258	1,824
Envase plástico	1	11	11	1	219	219	2	43	86	316
Espuma de goma 6R6 DK	1	11	11	0	219	0	0	43	0	11
Faja de algodón de 2"	2	11	22	1.5	219	329	1	43	43	394
Faja elástica de 2"	0.5	11	6	0	219	55	0	43	0	60
Guantes descartables	0	11	0	2	219	438	2	43	86	524
Hebilla de 3/4	2	11	22	0	219	0	2	43	86	108
Lija para yeso	0.5	11	6	0.5	219	110	0.5	43	22	137
Laca Spray	0	11	3	0	219	0	4	43	172	175
Micro Ballons	10	11	110	0.5	219	110	10	43	430	650
Medias cosmeticas	1	11	11	0	219	0	0	43	0	11
Otros	0	11	0	0	219	0	0	43	0	0
Pedilen	0	11	0	140	219	30,660	300	43	12,900	43,560
Pegamento el toro	30	11	330	100	219	21,900	20	43	860	23,090
Pelite	0.25	11	3	0.25	219	55	0.25	43	11	68
Pieza de union de madera 5R1=1	1	11	11	0	219	0	0	43	0	11
Pie	1	11	11	0	219	0	0	43	0	11
Pie Sach	0	11	0	1	219	219	1	43	43	262

Continuación Cuadro No 7: Presupuesto de Necesidades de Materia Prima año 2009.

MATERIALES	PRODUCTO BAJO RODILLA ENDO			PRODUCTO BAJO RODILLA EXO			PRODUCTO SOBRE RODILLA EXO			TOTAL
	Canti.	U. P.	Total U.	Canti.	U. P.	Total U.	Canti.	U. P.	Total U.	
Pigmento	15	11	165	20	219	4,380	20	43	860	5,405
Promotor	15	11	165	20	219	4,380	30	43	1,290	5,835
PVA No. 8	5	11	55	3	219	657	0	43	0	712
PVA No. 12	0	11	0	0	219	0	5	43	215	215
pasador de 1 o 2"	0	11	0	0	219	0	4	43	172	172
Remaches niquelados de 9MMx3/4	2	11	22	5	219	1,095	3	43	129	1,246
Recina Poliester	0.25	11	3	0.33	219	73	0.5	43	22	97
Rodilla Convencional	0	11	0	0	219	0	1	43	43	43
Suela esponja mediana	0	11	0	0	219	0	0	43	0	0
Solca Flock	0	11	0	10	219	2,190	0	43	0	2,190
Talco	10	11	110	6	219	1,314	10	43	430	1,854
Thiner	8	11	88	6	219	1,314	10	43	430	1,832
Tirro de 2"	0.5	11	6	0	219	0	0	43	0	6
Tubo con adaptador 2R3	1	11	11	0	219	0	0	43	0	11
Valvula 3/8	0	11	0	0	219	0	1	43	43	43
Vendas de yeso rigido	0	11	0	2	219	438	3	43	129	567
Vasos descartables de 8 onz.	6	11	66	6	219	1,314	8	43	344	1,724
Vaselina solida	10	11	110	6	219	1,314	10	43	430	1,854
Velcro de 1 o 2"	0	11	0	0	219	0	1	43	43	43
Yeso calcinado	15	11	165	15	219	3,285	25	43	1,075	4,525
TOTAL										

Plantillas	cant.	Unid.P	Total						
Pegamento el toro	30	80	2400						
Suela esponja mediana	0.33	80	26						
Otros	1	80	80						

Análisis: El presupuesto representa las unidades de cada tipo de materia prima, que se requerirán para la elaboración de las diferentes líneas de productos estrellas que se proyecta vender para el año 2009.

c) Presupuesto de Costo de Materia Prima.

Objetivo: Establecer el costo de las materias primas y materiales indirectos para la producción en periodo 2009-2013 de la asociación PODES.

Cuadro 8: Presupuesto de Costo de Materia Prima año 2009.

MATERIALES			
	UNIDADES REQUERIDAS	PRECIO \$	TOTAL \$
Arandelas de 9MM	1,178	\$0.03	\$35.34
Acetona	1,744	\$0.003	\$5.23
Adaptador con núcleo 4R23	11	\$28.36	\$311.96
Adaptador plástico 2R14	11	\$4.64	\$51.04
Adaptador para pie 2R8 = M10	11	\$28.36	\$311.96
Adaptador 4R21	11	\$35.61	\$391.71
Block de Madera 6x6x9	262	\$17.00	\$4,454.00
Catalizador	4,310	\$0.07	\$301.70
Correa de supracondilia	449	\$8.11	\$3,641.39
Correas de rodaje de 3/4x11"	503	\$2.00	\$1,006.00
Correa para hebilla de 3/4x5	460	\$1.50	\$690.00
Calcetas de algodón	471	\$0.75	\$353.25
Cinta Aislante	6	\$0.62	\$3.41
Dacron fieltro	535	\$1.00	\$535.00
Dacron Natural de 1"	43	\$1.17	\$50.31
Depresores bajo lengua	1,810	\$0.04	\$72.40
Estoquinett de algodón	535	\$1.60	\$856.00
Estoquinett de Nylon	1,824	\$1.20	\$2,188.80
Envase plástico	316	\$0.11	\$34.76
Espuma de goma 6R6 DK	11	\$6.86	\$75.46

Continuación Cuadro No 8: Presupuesto de Costo de Materia Prima año 2009.

MATERIALES	UNIDADES REQUERIDAS	PRECIO \$	TOTAL \$
Faja de algodón de 2"	394	\$1.56	\$613.86
Faja elástica de 2"	60	\$2.29	\$137.97
Guantes descartables	524	\$0.11	\$57.64
Hebilla de 3/4	108	\$0.53	\$57.24
Lija para yeso	137	\$1.00	\$136.50
Laca Spray	175	\$3.89	\$679.78
Micro Ballons	650	\$0.90	\$584.55
Medias cosmeticas	11	\$9.14	\$100.54
Otros	80	\$1.00	\$80.00
Pedilen	43,560	\$0.01	\$435.60
Pegamento el toro	25,490	\$0.004	\$101.96
Pelite	68	\$29.90	\$2,040.68
Pieza de union de madera 5R1=1	11	\$39.27	\$431.97
Pie	11	\$46.67	\$513.37
Pie Sach	262	\$95.00	\$24,890.00
Pigmento	5,405	\$0.09	\$486.45
Promotor	5,835	\$0.09	\$525.15
PVA No. 8	712	\$2.50	\$1,780.00
PVA No. 12	215	\$3.00	\$645.00
pasador de 2"	172	\$0.17	\$29.24
Remaches niquelados de 9MMx3/4	1,246	\$0.20	\$249.20
Recina Poliester	97	\$13.89	\$1,350.80
Rodilla Convencional	43	\$170.00	\$7,310.00
Suela esponja mediana	26	\$8.00	\$208.00
Solca Flock	2,190	\$0.03	\$65.70
Talco	1,854	\$0.01	\$10.57
Thiner	1,832	\$0.15	\$274.80
Tirro de 2"	6	\$1.37	\$7.54
Tubo con adaptador 2R3	11	\$36.00	\$396.00
Valvula 3/8	43	\$26.00	\$1,118.00
Vendas de yeso rigido	567	\$1.10	\$623.70
Vasos descartables de 8 onz.	1,724	\$0.03	\$51.72
Vaselina solida	1,854	\$0.0043	\$7.97
Velcro de 2"	43	\$0.69	\$29.67
Yeso calcinado	4,525	\$0.14	\$633.50
TOTAL			\$ 62,034.38
MATERIALES DE OTROS PRODUCTOS 10%			\$ 6,203.44
TOTAL 2009			\$ 68,237.82

Análisis: El presupuesto anterior corresponde al Costo de cada tipo de Materia Prima y representa el costo total monetario en el que incurrirá la Asociación en M. P., para la producción proyectada en el año 2009.

Al mismo tiempo se tomo el 10% del total de costo de productos estrella para la elaboración de otros productos. Asimismo se detalla el monto proyectado para los próximos 4 años, los cuales fueron calculados con un 5% adicional al total del costo del año anterior, tomando como punto de partida el monto del año 2009.

d) Presupuesto de Compra de Materia Prima.

Objetivo: Establecer el costeo de las materias primas y materiales indirectos que serán comprados para la producción en el periodo 2009-2013 de la asociación PODES.

Cuadro 9: Presupuesto de Compra de Materia Prima Año 2009

PRODUCTOS ESTRELLA ANUAL						
MATERIALES	TOTAL UNIDADES REQUERIDAS	Inventario Final	Inventario Inicial	Total unidades a comprar	PRECIO	TOTAL COMPRAS
Arandelas de 9MM	1,178	1,021	2,041	157	\$0.03	\$4.72
Acetona	1,744	3,750	7,500	0	\$0.003	\$0.00
Adaptador con núcleo 4R23	11	30	59	0	\$28.36	\$0.00
Adaptador plástico 2R14	11	25	50	0	\$4.64	\$0.00
Adaptador para pie 2R8 = M10	11	10	20	1	\$28.36	\$28.36
Adaptador 4R21	11	5	9	7	\$35.61	\$231.47
Block de Madera 6x6x9	262	150	300	112	\$16.00	\$1,792.00
Catalizador	4,310	1	1	4,310	\$0.20	\$861.90
Correa de supracordilla	449	25	50	424	\$8.11	\$3,438.64
Correas de rodaje de 3/4x11"	503	50	100	453	\$2.00	\$906.00
Correa para hebilla de 3/4x5	460	30	60	430	\$1.50	\$645.00
Calcetas de algodón	471	294	588	177	\$0.75	\$132.75
Cinta Aislante	6	8	15	0	\$0.62	\$0.00
Dacron fieltro	535	15	30	520	\$0.90	\$468.00
Dacron Natural de 1"	43	13	25	31	\$1.17	\$35.69
Depresores bajo lengua	1,810	500	1,000	1,310	\$0.04	\$52.40
Estoquinet de algodón	535	75	150	460	\$1.50	\$690.00
Estoquinet de Nylon	1,824	1,000	2,000	824	\$1.20	\$988.80
Envase plástico	316	15	30	301	\$0.11	\$33.11
Espuma de goma 6R6 DK	11	38	75	0	\$6.86	\$0.00
Faja de algodón de 2"	394	13	25	381	\$1.56	\$594.36
Faja elástica de 2"	60	38	75	23	\$2.29	\$52.10

Continuación Cuadro No 9: Presupuesto de Compra de Materia Prima Año 2009

MATERIALES	TOTAL UNIDADES REQUERIDAS	Inventario Final	Inventario Inicial	Total unidades a comprar	PRECIO	TOTAL COMPRAS
Guantes descartables	524	50	100	474	\$0.11	\$52.14
Hebilla de 3/4	108	100	200	8	\$0.53	\$4.24
Lija para yeso	137	63	125	74	\$1.00	\$74.00
Laca Spray	175	2	4	173	\$3.89	\$672.00
Mirol Ballons	650	25	50	625	\$0.90	\$562.05
Medias cosmeticas	11	10	20	1	\$9.14	\$9.14
Otros	80	25	50	55	\$1.00	\$55.00
Pedilen	43,560	18,750	37,500	24,810	\$0.01	\$248.10
Pegamento el toro	25,490	1,875	3,750	23,615	\$0.004	\$94.46
Pelite	68	28	56	40	\$29.90	\$1,203.48
Pieza de union de madera 5R1=1	11	8	15	4	\$39.27	\$137.45
Pie	11	60	119	0	\$45.80	\$0.00
Pie Sach	262	25	50	237	\$95.00	\$22,515.00
Pigmento	5,405	227	454	5,178	\$0.09	\$466.02
Promotor	5,835	1,361	2,722	4,474	\$0.09	\$402.66
PVA No. 8	712	35	70	677	\$2.50	\$1,692.50
PVA No. 12	215	38	75	178	\$3.00	\$532.50
pasador de 2"	172	50	100	122	\$0.17	\$20.74
Remaches niquelados de 9MMx3/4	1,246	680	1,361	566	\$0.20	\$113.12
Redna Poliester	97	2	3	96	\$12.00	\$1,149.00
Rodilla Convencional	43	5	10	38	\$170.00	\$6,460.00
Suela esponja mediana	26	18	35	9	\$8.00	\$68.00
Solca Flock	2,190	250	500	1,940	\$0.03	\$58.20
Talco	1,854	2,722	5,443	0	\$0.02	\$0.00
Thiner	1,832	1,500	3,000	332	\$0.15	\$49.80
Tirro de 2"	6	5	10	1	\$1.37	\$0.69
Tubo con adaptador 2R3	11	5	10	6	\$50.85	\$305.10
Valvula 3/8	43	28	55	16	\$26.00	\$403.00
Vendas de yeso rigido	567	50	100	517	\$3.20	\$1,654.40
Vasos descartables de 8 onz.	1,724	63	125	1,662	\$0.03	\$49.85
Vaselina solida	1,854	2,268	4,536	0	\$0.30	\$0.00
Velcro de 2"	43	1	2	42	\$1.50	\$63.00
Yeso calcinado	4,525	1,000	2,000	3,525	\$0.14	\$493.50
TOTAL	114,440					\$50,564.41
MATERIALES DE OTROS PRODUCTOS					10%	\$ 5,056.44
TOTAL ANUAL SIN IVA						\$55,620.85
IVA PAGADO						\$ 7,230.71
COMPRAS CON IVA						\$62,851.56

Producto	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Compras con M. P.	\$58,401.89	\$ 61,321.98	\$ 64,388.08	\$67,607.49
IVA	\$ 7,592.25	\$ 7,971.86	\$ 8,370.45	\$ 8,788.97
COMPRAS CON IVA	\$65,994.14	\$ 69,293.84	\$ 72,758.53	\$ 76,396.46

Análisis: En el presupuesto de compra de materia prima para el año 2009 el monto determinado de \$55,620.85 representa la inversión en compra de materia prima para la producción de las unidades requeridas. El inventario inicial de materia prima ha sido proporcionado por el Director Ejecutivo de la Asociación PODES (Ver Anexo No 10), por otra parte se ha considerado para el inventario final tomar en cuenta un valor del 50%, sobre las unidades del inventario inicial las cuales están en función a las necesidades estimadas para los siguientes periodos.

Así mismo se presenta las proyecciones monetarias para los periodos 2010 – 2013, calculadas con un porcentaje del 5% de incremento anual.

e) Presupuesto de Inventario de Materia Prima.

Objetivo: Conocer el número de unidades de materia prima con lo que cuenta la Asociación al inicio del ejercicio y la materia prima que permanecerá en bodega para operaciones futuras ya sea en el mismo periodo o al inicio del siguiente ejercicio.

Cuadro 10: Presupuesto de Inventario Inicial de Materia Prima 2009.

INVENTARIO INICIAL	PRECIO (\$)	UNIDADES	TOTAL	INVENTARIO INICIAL	PRECIO (\$)	UNIDADES	TOTAL
MATERIALES				MATERIALES			
Arandelas de 9MM	\$0.03	2,041	\$61.24	Otros	\$1.00	50	\$50.00
Acetona	\$0.003	7,500	\$22.50	Pedilen	\$0.01	37,500	\$375.00
Adaptador con núcleo 4R23	\$28.36	59	\$1,673.24	Pegamento el toro	\$0.004	3,750	\$15.00
Adaptador plástico 2R14	\$4.64	50	\$232.00	Pelite	\$29.90	56	\$1,674.40
Adaptador para pie 2R8 = M10	\$28.36	20	\$567.20	Pieza de union de madera 5R1=1	\$39.27	15	\$589.05
Adaptador 4R21	\$35.61	9	\$320.49	Pie	\$45.80	119	\$5,450.20
Block de Madera 6x6x9	\$16.00	300	\$4,800.00	Pie Sach	\$95.00	50	\$4,750.00
Catalizador	\$0.20	1	\$0.20	Pigmento	\$0.09	454	\$40.86
Correa de supracordilla	\$8.11	50	\$405.50	Promotor	\$0.09	2,722	\$244.98
Correas de rodaje de 3/4x11"	\$2.00	100	\$200.00	PVA No. 8	\$2.50	70	\$175.00
Correa para hebilla de 3/4x5	\$1.50	60	\$90.00	PVA No. 12	\$3.00	75	\$225.00
Calcetas de algodón	\$0.75	588	\$441.00	pasador de 2"	\$0.17	100	\$17.00
Cinta Aislante	\$0.62	15	\$9.30	Remaches niquelados de 9MMx3	\$0.20	1,361	\$272.16
Dacron fieltro	\$0.90	30	\$27.00	Recina Poliester	\$12.00	3	\$36.00
Dacron Natural de 1"	\$1.17	25	\$29.25	Rodilla Convencional	\$170.00	10	\$1,700.00
Depresores bajo lengua	\$0.04	1,000	\$40.00	Suela esponja mediana	\$8.00	35	\$280.00
Estoquinet de algodón	\$1.50	150	\$225.00	Solca Flock	\$0.03	500	\$15.00
Estoquinet de Nylon	\$1.20	2,000	\$2,400.00	Talco	\$0.02	5,443	\$108.86
Envase plástico	\$0.11	30	\$3.30	Thiner	\$0.15	3,000	\$450.00
Espuma de goma 6R6 DK	\$6.86	75	\$514.50	Tirro de 2"	\$1.37	10	\$13.70
Faja de algodón de 2"	\$1.56	25	\$39.00	Tubo con adaptador 2R3	\$50.85	10	\$508.50
Faja elástica de 2"	\$2.29	75	\$171.75	Valvula 3/8	\$26.00	55	\$1,430.00
Guantes descartables	\$0.11	100	\$11.00	Vendas de yeso rigido	\$3.20	100	\$320.00
Hebilla de 3/4	\$0.53	200	\$106.00	Vasos descartables de 8 onz.	\$0.03	125	\$3.75
Lija para yeso	\$1.00	125	\$125.00	Vaselina solida	\$0.30	4,536	\$1,360.80
Laca Spray	\$3.89	4	\$15.56	Velcro de 2"	\$1.50	2	\$3.00
Micro Ballons	\$0.90	50	\$45.00	Yeso calcinado	\$0.14	2,000	\$280.00
Medias cosmeticas	\$9.14	20	\$182.80	TOTAL DE INVENTARIO INICIAL			\$34,820.09

Nota: Debido a la cantidad de materias primas que utiliza la Asociación solamente se incluye los presupuestos de inventario para el año 2009.

Cuadro 11: Presupuesto de Inventario Final de Materia Prima 2009.

INVENTARIO FINAL	PRECIO (\$)	UNIDADES	TOTAL	INVENTARIO FINAL	PRECIO (\$)	UNIDADES	TOTAL
MATERIALES				MATERIALES			
Arandelas de 9MM	\$0.03	1,021	\$30.62	Otros	\$1.00	25	\$25.00
Acetona	\$0.003	3,750	\$11.25	Pedilen	\$0.01	18,750	\$187.50
Adaptador con núcleo 4R23	\$28.36	30	\$836.62	Pegamento el toro	\$0.004	1,875	\$7.50
Adaptador plástico 2R14	\$4.64	25	\$116.00	Pelite	\$29.90	28	\$837.20
Adaptador para pie 2R8 = M10	\$28.36	10	\$283.60	Pieza de union de madera 5R1=1	\$39.27	8	\$294.53
Adaptador 4R21	\$35.61	5	\$160.25	Pie	\$45.80	60	\$2,725.10
Block de Madera 6x6x9	\$16.00	150	\$2,400.00	Pie Sach	\$95.00	25	\$2,375.00
Catalizador	\$0.20	1	\$0.10	Pigmento	\$0.09	227	\$20.43
Correa de supracordilia	\$8.11	25	\$202.75	Promotor	\$0.09	1,361	\$122.49
Correas de rodaje de 3/4x11"	\$2.00	50	\$100.00	PVA No. 8	\$2.50	35	\$87.50
Correa para hebilla de 3/4x5	\$1.50	30	\$45.00	PVA No. 12	\$3.00	38	\$112.50
Calcetas de algodón	\$0.75	294	\$220.50	pasador de 2"	\$0.17	50	\$8.50
Cinta Aislante	\$0.62	8	\$4.65	Remaches niquelados de 9MMx3/4	\$0.20	680	\$136.08
Dacron fieltro	\$0.90	15	\$13.50	Recina Poliester	\$12.00	2	\$18.00
Dacron Natural de 1"	\$1.17	13	\$14.63	Rodilla Convencional	\$170.00	5	\$850.00
Depresores bajo lengua	\$0.04	500	\$20.00	Suela esponja mediana	\$8.00	18	\$140.00
Estoquinett de algodón	\$1.50	75	\$112.50	Solca Flock	\$0.03	250	\$7.50
Estoquinett de Nylon	\$1.20	1,000	\$1,200.00	Talco	\$0.02	2,722	\$54.43
Envase plástico	\$0.11	15	\$1.65	Thiner	\$0.15	1,500	\$225.00
Espuma de goma 6R6 DK	\$6.86	38	\$257.25	Tirro de 2"	\$1.37	5	\$6.85
Faja de algodón de 2"	\$1.56	13	\$19.50	Tubo con adaptador 2R3	\$50.85	5	\$254.25
Faja elástica de 2"	\$2.29	38	\$85.88	Valvula 3/8	\$26.00	28	\$715.00
Guantes descartables	\$0.11	50	\$5.50	Vendas de yeso rigido	\$3.20	50	\$160.00
Hebilla de 3/4	\$0.53	100	\$53.00	Vasos descartables de 8 onz.	\$0.03	63	\$1.88
Lija para yeso	\$1.00	63	\$62.50	Vaselina solida	\$0.30	2,268	\$680.40
Laca Spray	\$3.89	2	\$7.78	Velcro de 2"	\$1.50	1	\$1.50
Micro Ballons	\$0.90	25	\$22.50	Yeso calcinado	\$0.14	1,000	\$140.00
Medias cosmeticas	\$9.14	10	\$91.40	TOTAL DE INVENTARIO FINAL			\$16,573.04

Análisis: El presupuesto de inventario de materia prima representa un colchón de seguridad entre las cantidades de insumos de materia prima a consumir y el volumen a comprar, estos deben establecerse de acuerdo a la producción, la cual debe cumplir la demanda del mercado. Este presupuesto está constituido por el número de unidades con las que cuenta la Asociación al inicio de la operación multiplicado por el precio unitario de cada materia prima, así también el número de unidades que permanecerán al final del proceso para ser utilizadas al inicio del siguiente ejercicio.

f) Presupuesto de Mano de Obra.

Objetivo: Calcular los costos de mano de obra que asumirá la empresa para cumplir el plan de producción en el periodo 2009-2013 para la Asociación PODES.

Cuadro 12: Presupuesto de Mano de Obra Año 2009.

PRODUCTO	PROT. ENDO	PROT. BAJ/EXO	PROT. SOB/EXO	PLANTILLA	TOTAL
Requisicion de Producto	11	219	43	80	
Horas por produccion	10	10	22	2	
Total de horas	110	2190	946	160	3406
Costo/Hora	\$7.20	\$7.20	\$11.00	\$8.46	
TOTAL DE MOD	\$792.00	\$15,768.00	\$10,406.00	\$1,353.60	\$28,319.60

Año 2010	PROT. ENDO	PROT. BAJ/EXO	PROT. SOB/EXO	PLANTILLA	TOTAL
Requisicion de Producto	12	241	47	88	
Horas por produccion	10	10	22	2	
Total de horas	120	2410	1034	176	3740
Costo/Hora	\$7.20	\$7.20	\$11.00	\$8.46	
TOTAL DE MOD	\$864.00	\$17,352.00	\$11,374.00	\$1,488.96	\$31,078.96

Abreviatura PROT: Prótesis

Abreviatura PROT. ENDO: Prótesis Endo

Abreviatura PROT. BAJ/EXO: Prótesis Bajo Rodilla Exo

Abreviatura PROT. SOB/EXO: Prótesis Sobre Rodilla Exo

Continuación Cuadro No 12: Presupuesto de Mano de Obra Año 2009.

Año 2011	PROT. ENDO	PROT. BAJ/EXO	PROT. SOB/EXO	PLANTILLA	TOTAL
Requisicion de Producto	14	277	54	101	
Horas por produccion	10	10	22	2	
Total de horas	140	2770	1188	202	4300
Costo/Hora	\$7.20	\$7.20	\$11.00	\$8.46	
TOTAL DE MOD	\$1,008.00	\$19,944.00	\$13,068.00	\$1,708.92	\$35,728.92

Año 2012	PROT. ENDO	PROT. BAJ/EXO	PROT. SOB/EXO	PLANTILLA	TOTAL
Requisicion de Producto	17	332	65	121	
Horas por produccion	10	10	22	2	
Total de horas	170	3320	1430	242	5162
Costo/Hora	\$7.20	\$7.20	\$11.00	\$8.46	
TOTAL DE MOD	\$1,224.00	\$23,904.00	\$15,730.00	\$2,047.32	\$42,905.32

Año 2013	PROT. ENDO	PROT. BAJ/EXO	PROT. SOB/EXO	PLANTILLA	TOTAL
Requisicion de Producto	20	398	78	145	
Horas por produccion	10	10	22	2	
Total de horas	200	3980	1716	290	6186
Costo/Hora	\$7.20	\$7.20	\$11.00	\$8.46	
TOTAL DE MOD	\$1,440.00	\$28,656.00	\$18,876.00	\$2,453.40	\$51,425.40

Abreviatura PROT: Prótesis

Abreviatura PROT. ENDO: Prótesis Endo Esqueletal

Abreviatura PROT. BAJ/EXO: Prótesis Bajo Rodilla Exo Esqueletal

Abreviatura PROT. SOB/EXO: Prótesis Sobre Rodilla Exo Esqueletal

Análisis: Se determinó por medio del presupuesto de mano de obra el total a pagar en concepto de retribución a los técnicos en la elaboración de prótesis y órtesis, mostrando el tiempo real que se invierte para la elaboración de cada unidad de producto multiplicado por el total de unidades requeridas y el costo por hora de mano de obra.

De igual manera se ha calculado el total de gasto de mano de obra, donde se tomaron en cuenta las unidades proyectadas para los periodos 2010 – 2013. (Ver cuadro No. 3).

g) Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación.

Objetivo: Computar los costos indirectos de fabricación, es decir, aquellos que no son atribuibles directamente a cada producto, que asumirá la empresa para cumplir el plan de producción en el periodo 2009-2013 de la Asociación PODES.

Cuadro 13: Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación Año 2009.

PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION 2009		
Nº	CUENTAS	VALOR
1	ANDA	\$504.00
2	CAESS	\$4,095.00
3	GASOLINA	\$2,520.00
4	VIATICOS POR VENTA	\$840.00
5	MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	\$1,260.00
6	SEGURO DE VEHICULO	\$1,680.00
7	TÉLEFONO	\$3,654.00
TOTAL		\$14,553.00
Años	Porcentaje de incremento	
Porcentaje ha calcular con respecto al año anterior		
2010	105.00%	\$15,280.65
2011	105.00%	\$16,044.68
2012	105.00%	\$16,846.92
2013	105.00%	\$17,689.26

Análisis: El presupuesto de costos indirectos de fabricación representa aquellos gastos en que la Asociación incurre, los cuales no son atribuibles directamente a cada producto comprendiendo el uso de materiales indirectos así como servicios públicos y municipales (Agua, Luz, Gas, Teléfono, etc.) Para los años 2010 – 2013 se estima un incremento del 5% anual sobre el total de los CIF.

h) Costo Unitario de Producto Terminado.

Objetivo: Determinar el costo de cada unidad producida para cumplir el plan de producción en el periodo 2009-2013 de la Asociación PODES.

En el anexo 11, se muestra en forma detallada los costos unitarios de producto terminado para los productos estrella, a continuación se presenta el cuadro resumen de dichos costos:

Cuadro 14: Presupuesto Costo de Producto Terminado Año 2009.

Costos	PRODUCTO PROTESIS ENDO			PRODUCTO PROTESIS BAJ/EXO		
	UNIDADES	PRECIO (\$)	TOTAL	UNIDADES	PRECIO (\$)	TOTAL
Materia Prima			\$308.15			\$ 191.31
M. DE O.	10	\$7.20	\$72.00	10	\$7.20	\$72.00
CIF	10	\$4.27	\$42.70	10	\$4.27	\$42.70
TOTAL			\$422.85			\$306.01

Costos	PRODUCTO PROTESIS SOB/EXO			PLANTILLA		
	UNIDADES	PRECIO (\$)	TOTAL	UNIDADES	PRECIO (\$)	TOTAL
Materia Prima			\$402.07			\$ 4.87
M. DE O.	22	\$11.00	\$242.00	2	\$8.46	\$16.92
CIF	22	\$4.27	\$93.94	2	\$4.27	\$8.54
TOTAL			\$738.01			\$30.33

Abreviatura M. DE O.: Mano de Obra

Abreviatura CIF: Costos Indirectos de Fabricación.

Abreviatura Prótesis Baj/Exo: Prótesis Bajo Rodilla Exo Esqueletal

Abreviatura prótesis Sob/Exo: Prótesis Sobre Rodilla Exo Esqueletal

Análisis: Por medio del presupuesto de costo unitario se puede observar el costo real de cada unidad terminada, los cuales sirven de base para la fijación de precios que son determinados por medio de la estrategia interna que consiste en cubrir los costos de producción y gastos de operación, sin incluir un margen de utilidad. Esta información es de mucha importancia para efecto de controlar el manejo de los rubros que integran el costo total y que se dan a conocer ante las instituciones donantes que contribuyen a la realización de proyectos.

i) Presupuesto de costo de venta.

Objetivo: Determinar el costo de venta total para cumplir el plan de producción en el periodo 2009-2013 de la Asociación PODES.

Cuadro 15: Presupuesto de Costo de Venta Año 2009.

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS AÑO 2009		
CUENTAS	VALORES	REFERENCIAS
MATERIA PRIMA	\$55,620.85	P. Compra. De MP
(+) MANO DE OBRA	\$28,319.60	P. De MOD
(+) CIF	\$14,553.00	P. de CIF
COSTO DE PRODUCCION	\$98,493.45	
(+) INV. INICIAL PROD. TERMINADO	\$0.00	Eval. Inv. Inicial y Final
DISPONIBLE A VENDER	\$98,493.45	
(-) INV. FINAL PROD. TERMINADO	\$0.00	Eval. Inv. Inicial y Final
COSTO VENTAS PRESUPUESTADAS	\$98,493.45	

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS AÑO 2010		
CUENTAS	VALORES	REFERENCIAS
MATERIA PRIMA	\$58,401.89	P. Compra. De MP
(+) MANO DE OBRA	\$31,078.96	P. De MOD
(+) CIF	\$15,280.65	P. de CIF
COSTO DE PRODUCCION	\$104,761.50	
(+) INV. INICIAL PROD. TERMINADO	\$0.00	Eval. Inv. Inicial y Final
DISPONIBLE A VENDER	\$104,761.50	
(-) INV. FINAL PROD. TERMINADO	\$0.00	Eval. Inv. Inicial y Final
COSTO VENTAS PRESUPUESTADAS	\$104,761.50	

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS AÑO 2011		
CUENTAS	VALORES	REFERENCIAS
MATERIA PRIMA	\$61,321.98	P. Compra. De MP
(+) MANO DE OBRA	\$35,728.92	P. De MOD
(+) CIF	\$16,044.68	P. de CIF
COSTO DE PRODUCCION	\$113,095.59	
(+) INV. INICIAL PROD. TERMINADO	\$0.00	Eval. Inv. Inicial y Final
DISPONIBLE A VENDER	\$113,095.59	
(-) INV. FINAL PROD. TERMINADO	\$0.00	Eval. Inv. Inicial y Final
COSTO VENTAS PRESUPUESTADAS	\$113,095.59	

Abreviatura CIF: Costos Indirectos de Fabricación.

Abreviatura INV. INICIAL PROD. TERMINADO: Inventario Inicial de Producto Terminado.

Abreviatura INV. FINAL PROD. TERMINADO: Inventario Final de Producto Terminado.

Abreviatura P. Compra de MP: Presupuesto Compra de Materia Prima.

Abreviatura P. de MOD: Presupuesto de Mano de Obra Directa.

Abreviatura P. de CIF: Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación.

Abreviatura Eval. Inv. Inicial y Final: Evaluación Inventario Inicial y Final.

Continuación Cuadro No. 15: Presupuesto Costo de Venta Año 2009.

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS AÑO 2012		
CUENTAS	VALORES	REFERENCIAS
MATERIA PRIMA	\$64,388.08	P. Compra. De MP
(+) MANO DE OBRA	\$42,905.32	P. De MOD
(+) CIF	\$16,846.92	P. de CIF
COSTO DE PRODUCCION	\$124,140.32	
(+) INV. INICIAL PROD. TERMINADO	\$0.00	Eval. Inv. Inicial y Final
DISPONIBLE A VENDER	\$124,140.32	
(-) INV. FINAL PROD. TERMINADO	\$0.00	Eval. Inv. Inicial y Final
COSTO VENTAS PRESUPUESTADAS	\$124,140.32	

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS AÑO 2013		
CUENTAS	VALORES	REFERENCIAS
MATERIA PRIMA	\$67,607.49	P. Compra. De MP
(+) MANO DE OBRA	\$51,425.40	P. De MOD
(+) CIF	\$17,689.26	P. de CIF
COSTO DE PRODUCCION	\$136,722.15	
(+) INV. INICIAL PROD. TERMINADO	\$0.00	Eval. Inv. Inicial y Final
DISPONIBLE A VENDER	\$136,722.15	
(-) INV. FINAL PROD. TERMINADO	\$0.00	Eval. Inv. Inicial y Final
COSTO VENTAS PRESUPUESTADAS	\$136,722.15	

Abreviatura CIF: Costos Indirectos de Fabricación.

Abreviatura INV. INICIAL PROD. TERMINADO: Inventario Inicial de Producto Terminado.

Abreviatura INV. FINAL PROD. TERMINADO: Inventario Final de Producto Terminado.

Abreviatura P. Compra de MP: Presupuesto Compra de Materia Prima.

Abreviatura P. de MOD: Presupuesto de Mano de Obra Directa.

Abreviatura P. de CIF: Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación.

Abreviatura Eval. Inv. Inicial y Final: Evaluación Inventario Inicial y Final

Análisis: El Presupuesto de costo de Ventas esta determinado por el costo de producción, ya que la Asociación no posee inventario de productos terminados, por la naturaleza de su producto y servicio. Este costo incluye: la materia prima requerida la cual, proviene del presupuesto de compra de Materia Prima, el total de mano de obra y CIF. De la misma manera se calculó el costo para los periodos correspondiente a 2010 – 2013.

j) **Presupuesto Gastos de Administración y Gastos de Ventas.**

Objetivo: Conocer los gastos operativos en que incurrirá la asociación para cumplir el plan de producción en el periodo 2009-2013.

Cuadro 16: Presupuesto de Gastos de Administración y Venta Año 2009.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y GASTOS DE VENTAS AÑO 2009			
Nº	CUENTAS	VALOR	IVA
1	SUELDOS Y SALARIOS	\$ 20,875.98	
2	AMSS	\$ 69.00	
3	TURBONET	\$ 480.00	\$ 62.40
4	PAGINA WEB	\$ 435.00	\$ 56.55
5	PAPELERIA Y UTILES	\$ 720.00	\$ 93.60
6	AGUA CRISTAL	\$ 360.00	\$ 46.80
7	MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA	\$ 200.00	\$ 26.00
8	MANTENIMIENTO DE VEHICULO	\$ 1,600.00	\$ 208.00
9	MANTENIMIENTO DE EDIFICIO	\$ 5,000.00	\$ 650.00
10	ASPECTOS LEGALES	\$ 1,200.00	
11	GASTOS POR VACACIONES	\$ 750.00	
TOTAL		\$31,689.98	\$ 1,143.35
Años			
2010	1.05	\$33,274.48	\$ 1,200.52
2011	1.05	\$34,938.20	\$ 1,260.54
2012	1.05	\$36,685.11	\$ 1,323.57
2013	1.05	\$38,519.37	\$ 1,389.75

Análisis: El presupuesto de Gastos de Administración y Gastos de Venta, refleja los gastos por los que la Asociación puede generar mayores ventas por medio de la creación de estrategias publicitarias, así también las operaciones de efectivo que deben aplicarse para las retribuciones de pago al personal administrativo y de atención al cliente. Al mismo tiempo se realizaron los cálculos de los gastos correspondientes a los años 2010 – 2013.

7. ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA

Cuadro 17: Estado de Resultado y Flujo de Efectivo Proyectados.

ESTADO DE RESULTADOS	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas Netas (Rentas Gravadas)	\$ 141,051.58	\$ 161,565.41	\$ 192,749.98	\$ 239,113.59	\$ 296,529.59
- Costo de Ventas	\$ 98,493.45	\$ 104,761.50	\$ 113,095.59	\$ 124,140.32	\$ 136,722.15
Excedente Bruto	\$ 42,558.13	\$ 56,803.91	\$ 79,654.39	\$ 114,973.27	\$ 159,807.44
Gastos de Operación	\$ 31,689.98	\$ 33,274.48	\$ 34,938.20	\$ 36,685.11	\$ 38,519.37
Excedente de Operación	\$ 10,868.15	\$ 23,529.43	\$ 44,716.19	\$ 78,288.16	\$ 121,288.07
-Gastos Financieros	\$ 2,400.00	\$ 2,640.00	\$ 2,904.00	\$ 3,194.40	\$ 3,513.84
Excedente antes de impuestos	\$ 8,468.15	\$ 20,889.43	\$ 41,812.19	\$ 75,093.76	\$ 117,774.23
Impuestos	\$ 2,117.04	\$ 5,222.36	\$ 10,453.05	\$ 18,773.44	\$ 29,443.56
Excedente Neto	\$ 6,351.11	\$ 15,667.07	\$ 31,359.14	\$ 56,320.32	\$ 88,330.67
FLUJO DE EFECTIVO	2009	2010	2011	2012	2013
+ Otros Ingresos No Gravados-Prestamo	\$ 20,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo del periodo	\$ 26,351.11	\$ 15,667.07	\$ 31,359.14	\$ 56,320.32	\$ 88,330.67
- Cuota Prestamo	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
+ IVA por pagar	\$ 9,962.64	\$ 12,210.73	\$ 15,825.10	\$ 21,390.75	\$ 28,370.13
Flujo de Efectivo Neto	\$ 32,313.76	\$ 23,877.81	\$ 43,184.24	\$ 73,711.07	\$ 112,700.80
DETALLE DE IVA	2009	2010	2011	2012	2013
IVA pagado	\$ 8,374.06	\$ 8,792.77	\$ 9,232.40	\$ 9,694.02	\$ 10,178.72
IVA recaudado	\$ 18,336.70	\$ 21,003.50	\$ 25,057.50	\$ 31,084.77	\$ 38,548.85
Diferencia (Iva por pagar)	\$ 9,962.64	\$ 12,210.73	\$ 15,825.10	\$ 21,390.75	\$ 28,370.13

Análisis: El Estado de Resultado tiene como finalidad calcular el excedente neto y los flujos netos de efectivo, calculados a través del Método Abreviado, reflejando el resumen de los ingresos generados y los gastos en los que incurrirá la Asociación durante los periodos proyectados de operaciones. El Estado de Resultados lo constituye en la parte superior el total de ventas netas, menos los diversos costos de producción, gastos de operación y financieros obteniendo el excedente neto, el cual para está, representa oportunidades de desarrollar nuevos proyectos y beneficiar a más personas de escasos recursos. En este mismo cuadro se reflejan los flujos de efectivo libre, incluyendo el financiamiento por medio de un préstamo bancario de

\$20,000.00 y el detalle del efectivo en concepto de IVA el cual, se obtiene de los compra de materiales que representa el costo directo del producto y de los gastos de administración (Publicidad, papelería, útiles, mantenimiento y gastos de oficina), que representa el costo Indirecto, La suma de ambos es el total de IVA que manejará la Asociación en relación a la inversión en la que incurrirá para el ejercicio correspondiente al periodo 2009 – 2013, reflejado en el estado de resultado.

Cuadro 18: Balance General Pro-Forma.

ASOCIACION PROMOTORA DE LA ORGANIZACIÓN DE DISCAPACITADOS DE EL SALVADOR BALANCES GENERALES PROFORMAS PARA LOS AÑOS 2009-2013					
	2009	2010	2011	2012	2013
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES					
Efectivo y Equivalentes	\$ 16,926.19	\$ 19,387.85	\$ 23,130.00	\$ 28,693.63	\$ 35,583.55
Cuentas por cobrar	\$ 21,157.74	\$ 24,234.81	\$ 28,912.50	\$ 35,867.04	\$ 44,479.44
Inventario de Materia Prima	\$ 16,573.04	\$ 24,234.81	\$ 28,912.50	\$ 35,867.04	\$ 44,479.44
Otros activos	\$ 14,105.16	\$ 16,156.54	\$ 19,275.00	\$ 23,911.36	\$ 29,652.96
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTES	\$ 68,762.13	\$ 84,014.01	\$ 100,229.99	\$ 124,339.07	\$ 154,195.39
ACTIVO NO CORRIENTES					
Bienes Muebles	\$ 156,739.59	\$ 156,739.59	\$ 156,739.59	\$ 156,739.59	\$ 156,739.59
Depreciacion acumulada	\$ (128,501.52)	\$ (128,501.52)	\$ (128,501.52)	\$ (128,501.52)	\$ (128,501.52)
Bienes inmuebles	\$ 233,053.89	\$ 233,053.89	\$ 233,053.89	\$ 233,053.89	\$ 233,053.89
Otros activos no corrientes	\$ 931.56	\$ 1,477.51	\$ 13,594.79	\$ 35,923.84	\$ 66,081.37
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 262,223.52	\$ 262,769.47	\$ 274,886.75	\$ 297,215.80	\$ 327,373.33
ACTIVOS TOTALES	\$ 330,985.65	\$ 346,783.48	\$ 375,116.74	\$ 421,554.87	\$ 481,568.72
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					
Proveedores	\$ 21,157.74	\$ 24,234.81	\$ 28,912.50	\$ 35,867.04	\$ 44,479.44
Impuestos por pagar	\$ 2,117.04	\$ 5,222.36	\$ 10,453.05	\$ 18,773.44	\$ 29,443.56
IVA por pagar	\$ 9,962.64	\$ 12,210.73	\$ 15,825.10	\$ 21,390.75	\$ 28,370.13
Donaciones por aplicar	\$ 14,105.16	\$ 16,156.54	\$ 19,275.00	\$ 23,911.36	\$ 29,652.96
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 47,342.58	\$ 57,824.44	\$ 74,465.64	\$ 99,942.59	\$ 131,946.08
PASIVO NO CORRIENTE					
Acreedores Bancarios	\$ 16,000.00	\$ 12,000.00	\$ 8,000.00	\$ 4,000.00	\$ -
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 16,000.00	\$ 12,000.00	\$ 8,000.00	\$ 4,000.00	\$ -
PATRIMONIO					
Deprecion acumulada	\$ (128,501.52)	\$ (128,501.52)	\$ (128,501.52)	\$ (128,501.52)	\$ (128,501.52)
Bienes Muebles	\$ 156,739.59	\$ 156,739.59	\$ 156,739.59	\$ 156,739.59	\$ 156,739.59
Bienes Inmuebles	\$ 233,053.89	\$ 233,053.89	\$ 233,053.89	\$ 233,053.89	\$ 233,053.89
Utilidad del ejercicio	\$ 6,351.11	\$ 15,667.07	\$ 31,359.14	\$ 56,320.32	\$ 88,330.67
TOTAL PATRIMONIO	\$ 267,643.07	\$ 276,959.03	\$ 292,651.10	\$ 317,612.28	\$ 349,622.63
TOTAL DEL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 330,985.65	\$ 346,783.48	\$ 375,116.74	\$ 421,554.87	\$ 481,568.72

Análisis: El Balance General Pro-Forma muestra la posición financiera de la Asociación en un punto específico en el tiempo. Indica las inversiones realizadas bajo la forma de activos y los medios de financiamiento, ya sea que los fondos hayan sido obtenidos mediante la solicitud de préstamos, donaciones o mediante el patrimonio. Los balances generales diseñados para los periodos 2009 – 2013, reflejan los siguientes criterios:

- Se estableció un porcentaje del 12% del valor de las ventas para el cálculo de la cuenta de efectivo y equivalentes, las variaciones en dicho porcentaje dependerán tanto del incremento en los ingresos como del total de activo corriente deseado para las futuras operaciones.
- Para las cuentas por cobrar se tomó una política del 15% de las ventas presupuestadas.
- Se determinó una política del 15% del total de las ventas netas para el cálculo de los inventarios.
- El activo no corriente se mantuvo sin ninguna variación.
- Las cuentas de otros activos no corrientes, son el resultado del excedente que será invertido en la adquisición de bienes muebles, equipo, herramientas necesarias para el nuevo nivel de producción.
- En las cuentas de pasivo corriente se mantiene un porcentaje del 15% del total de las ventas netas en el rubro de proveedores y un 10% en el rubro de donaciones por aplicar. Estos contribuirán a mejorar los rendimientos esperados por medio del financiamiento externo año con año.

- Se presenta en las cuentas del Balance General el cálculo del IVA por pagar, el cual se refleja en el Estado de Resultado, como la diferencia entre el IVA recaudado y el IVA pagado.
- El impuesto por pagar, es el cálculo del 25% sobre la utilidad, presentado en el Estado de Resultados.
- Los préstamos bancarios a largo plazo representan la adquisición de un préstamo con un monto de \$20,000.00 a una tasa de interés del 12%, para un periodo de cinco años. Reflejando una cuota de \$4,000.00 anuales.
- Las cuentas de patrimonio relacionadas a los bienes muebles e inmuebles se mantendrán constantes.
- Los excedentes netos, han sido tomados de las proyecciones del estado de resultados.

8. ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS PROYECTADAS

Razones de Liquidez	Unidad	2009	2010	2011	2012	2013
1. Liquidez General: Razón Corriente (RC) = AC/PC	\$	1.45	1.45	1.35	1.24	1.17
2. Liquidez ácida: Razón Rápida(RR) = (AC - Inv)/PC	\$	1.10	1.03	0.96	0.89	0.83
3. Capital Neto de Trabajo (CNT) = AC - PC	\$	\$ 21,419.55	\$ 26,189.57	\$ 25,764.35	\$ 24,396.48	\$ 22,249.30
Razones de Administración de Activos		2009	2010	2011	2012	2013
4. Período promedio de Inventario (PPI) = 365/RI	Días	61	84	93	105	119
5. Período Promedio de Cobro (PPC) = Ctas. por Cobrar netas / (Ventas Anuales / 365)	Días	55	55	55	55	55
6. Período Promedio de Pago (PPP) = 365 / RCP	Días	48	79	90	100	112
7. Ciclo de conversión de Efectivo (CCE) = PPC + PPI - PPP	Días	68	61	58	60	62
8. Rotación de Activos Totales (RAT) = Ventas / Activos Totales	Veces/año	0.43	0.47	0.51	0.57	0.62
Razones de Endeudamiento		2009	2010	2011	2012	2013
9. Razón de Deuda (RD) = Pasivo / Activo	\$	0.19	0.20	0.22	0.25	0.27
Razones de Rentabilidad		2009	2010	2011	2012	2013
10. Margen de Excedente Bruto sobre Ventas = Utilidad Bruta / Ventas	Porcentaje	30.2%	35.2%	41.3%	48.1%	53.9%
11. Margen de Excedente Neto sobre Ventas = Utilidad Neta / Ventas	Porcentaje	4.5%	9.7%	16.3%	23.6%	29.8%
12. Rendimiento de Activos Totales (ROA) = Utilidad Neta / Activos Totales	Porcentaje	1.9%	4.5%	8.4%	13.4%	18.3%

Liquidez: Mediante las proyecciones financieras se ha buscado mantener estable el nivel de liquidez al que puede operar la Asociación, conservando una razón acida arriba de 0.5 y una razón corriente arriba de 1.0, sin embargo se observa variaciones decrecientes debido al riesgo generado por el incremento de la rentabilidad.

Administración de Activos: Los movimientos generados con las proyecciones mejorarían el comportamiento de las cuentas de inventarios y cuentas por cobrar, resultando en un efecto positivo sobre las razones financieras de este orden. Por ejemplo la rotación de inventarios disminuye a 61 días en el 2009; el periodo promedio de cobro alcanza los 55 días; el ciclo de conversión del efectivo disminuye a 68 días; la rotación del activo total aumenta positivamente.

Endeudamiento: Debido al aumento del financiamiento a través de proveedores e instituciones bancarias se ve reflejado un incremento en el porcentaje de endeudamiento, lo que permite mejoras a la rentabilidad al ser manejado correctamente por la Asociación.

Rentabilidad: La rentabilidad bruta se ve incrementada considerablemente con respecto al 2007, de igual forma la rentabilidad neta reflejaría un crecimiento positivo constante resultado de la aplicación de las políticas y estrategias propuestas en el presente plan financiero. Por otro lado la rentabilidad sobre activos al ser positiva también reflejaría una mejora significativa en la eficiencia operativa. Los riesgos ha asumir contribuirán en este sentido a mejorar la rentabilidad esperada.

E. HERRAMIENTAS DE CONTROL FINANCIERO (ANEXO 12)

A continuación se proporcionará un sistema de control administrativo integrado por un total de 12 modelos de formularios, cuyo contenido se sintetiza de la siguiente manera:

- **Control de Ingresos Semanales:** Dicho formulario detallará los ingresos semanales, con el fin de mantener un control de entradas monetarias que persigue la Asociación PODES.
- **Control de Efectivo:** Ayudará al manejo del efectivo semanalmente dentro y fuera de la Asociación, garantizando el uso adecuado de sus operaciones.
- **Conciliación Bancaria:** Registrará los aumentos y disminuciones del efectivo de la Asociación, a fin de generar operaciones ordenadas de entradas y salidas del efectivo a través de documentos contables que respalden su registro legal.
- **Estado de Cuenta de Clientes:** Este detalla una serie de especificaciones que servirá de registro interno en la Asociación, el cual contiene la documentación y pago del producto entregado al paciente.
- **Control de Gastos Generales:** Detallará los gastos generales a la cual incurre la Asociación para seguir operando, dicho control se realizará de manera semanal.
- **Control General de Inventarios:** Registrará de forma clara y precisa los costos de materia prima que se utilizarán para el proceso de producción.
- **Kárdex para Inventario de Materia Prima:** Tarjeta que registrará las primeras entradas y primeras salidas de materia prima, necesarias para la producción de los productos ortopédicos de la Asociación.
- **Producto Terminado:** Este formulario contiene las especificaciones de los productos terminados, con el fin de mantener un control detallado previo a la entrega de estos.

- **Pedido de Materia Prima:** Detalla de manera clara, los pedidos o solicitudes de materia prima, que sean necesarios para el proceso productivo, dicho formulario será elaborado por el encargado de bodega.
- **Requisición de Materia Prima:** Detalla de forma precisa, la materia prima que será utilizada en el proceso de producción, solicitada por parte de los jefes y técnicos del área de prótesis y órtesis y componentes.
- **Cotización o Presupuesto de Compra:** Documento que especificará los detalles necesarios y precios de materia prima, maquinaria y equipo y otros productos necesarios para la producción normal de la Asociación. Se realizarán como mínimo tres cotizaciones para la realización de la compra de materia prima.
- **Horas de Mano de Obra Directa:** Registro de horas laborales al detalle por parte de los técnicos de la Asociación en relación a la elaboración del producto.

F. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

a) Importancia

La implementación es la etapa prevista para poner en práctica el plan estratégico, la programación de las actividades que se ejecutarán y los recursos que se requerirán para la eficiente y eficaz ejecución de ésta, ya que lo que se pretende con toda investigación y elaboración de propuestas es encaminar a la Asociación a una situación estable en la cual pueda desarrollarse de tal manera que cumpla con los objetivos establecidos para beneficio de más personas de escasos recursos que sufran de alguna discapacidad física. Ésta constituye el paso clave para incidir efectivamente en la Asociación, siendo el momento de transformar lo planeado

en acciones específicas ejecutadas por las personas responsables que son asignadas en un periodo establecido, con el fin de cumplir con el objetivo del plan estratégico financiero diseñado de tal manera que satisfaga las necesidades internas de la Asociación y brinde calidad en el servicio y producto de la demanda (pacientes).

El plan contiene las actividades necesarias, las cuales se detallan en un cronograma especificando los responsables para el desarrollo de estas y el tiempo de duración, así mismo se incluyen los recursos que se invertirán para dicha propuesta.

b) Recursos

El principal recurso para la realización del plan estratégico financiero es el recurso humano, siendo el Director Ejecutivo el responsable de coordinar al personal y demás recursos financieros, materiales y técnicos en el desarrollo del plan para la obtención de los resultados deseados.

Presupuesto de Recursos Necesarios

No	Actividades	Responsable en la Ejecución	Recursos Necesarios
1	Capacitación del personal de dirección en el área de gestión estratégica y financiera.	Asesoría Externa	3 días de 2 horas de capacitación. 1 capacitador \$1,200.00
2	Dar a conocer el plan estratégico financiero al personal	Director Ejecutivo	Papelería, útiles y equipo de computo \$100.00
3	Determinar las actividades a desarrollar por cada área de gestión dentro de la Asociación.	Director Ejecutivo	Papelería. \$12.00
4	Asignación de responsables para la ejecución de actividades del plan.	Director Ejecutivo	Papelería. \$12.00
5	Dar a conocer el plan a instituciones donantes.	Director Ejecutivo	Viáticos, gastos de envío, papelería, equipo de computo. \$ 150.00
6	Gestión de actividades para la promoción de plan a nuevas instituciones de apoyo financiero.	Director Ejecutivo y Jefes de Área	Viáticos, papelería, equipo de cómputo. \$100.00
7	Brindar capacitaciones continuas al personal.	Asesoría Interna y Externa	1 capacitador, papelería, equipo de cómputo. \$1,200.00
8	Establecer la programación de la evaluación de actividades del plan.	Director Ejecutivo y Jefes de Área	Papelería y equipo de cómputo. \$12.00
		Total	\$2,786.00

c) Cronograma

AÑO 2008		CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE ACTIVIDADES														
		N°	ACTIVIDADES	Primer Mes				Segundo Mes				Tercer Mes				RESPONSABLE
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Presentar Propuesta de plan estratégico financiero a Junta Directiva y Director Ejecutivo de la Asociación.			■												Grupo de tesis.
2	Análisis y aprobación de la propuesta por la Junta Directiva.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Junta Directiva.
3	Presentación de la propuesta a los empleados.					■	■									Director Ejecutivo y Grupo de tesis.
4	Análisis y aprobación del presupuesto para la implementación del plan.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Junta Directiva.
5	Capacitación del personal administrativo y técnico.									■	■					Equipo de capacitación.
6	Puesta en marcha de las herramientas del plan estratégico financiero.			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Todo el personal de la institución.

Elaborado por:

- Sánchez Ayala, Evelyn Lissette
- Flores Alemán, Sonia del Carmen
- Chávez Moreno, Susy

BIBLIOGRAFÍA

A. LIBROS

- Arthur A. Thompson, Jr. Y A.J. Strickland III., “*Administración Estratégica*”, pág. 10-19
México: MC Graw-Hill.
- David Noel Ramírez Padilla, “*Contabilidad Administrativa*”, 7ª Edición, México: McGraw-Hill.
- Douglas A. Lind, Robert D Mason, “*Estadística para Administración y Economía*”, 3ª Edición, 2001, México DF., McGraw-Hill.
- Enrique Benjamín, Franklin F, , “*Organización de Empresas*”, 2ª Edición, México: McGraw-Hill.
- Gabriel Baca Urbina, “*Evaluación de Proyectos*”, 5ª Edición, 2006, México DF., McGraw-Hill.
- Harold Koontz, “*Administración una perspectiva global*”, 11ª Edición, México: McGraw-Hill.
- Javier Romero López, “*Contabilidad Intermedia*”, 3ª Edición, México DF., McGraw-Hill.
- James Stoner, A.F. y Edward Freeman R. “*Administración*”, 5a Edición, Prentice Hall Hispanoamérica S.A. de C.V.
- James C. Van Horne, “*Fundamentos de Administración Financiera*”, 11ª Edición, 2002, Pearson.
- Jorge E. Burbano Ruiz, “*Presupuestos<: Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos*”, 3ª Edición, Colombia, Mc Graw-Hill, 2005.

- Lawrence Gitman, *“Principios de Administración Financiera”*, 10ª Edición, Pearson.
- Raúl Rojas Soriano, *“Guía para realizar Investigaciones Sociales”*, 40ª Edición, México: Plaza y Valdez S.A. de CV.
- Scott Besley, Eugene F. Brigham, *“Fundamentos de Administración Financiera”*, 12ª Edición, México: McGraw-Hill.
- Sampieri, R. Fernández & Baptista L.P., *“Metodología de la Investigación”*, 3ª Edición, México: McGraw-Hill, 2003.
- William Stanton,., *“Fundamentos de Marketing”*, 11ª Edición, 2000, México: Mc Graw-Hill.

B. TESIS

- Gloria Ester Alas Martínez y Otros, *“Diseño de un plan estratégico de marketing para microproductores de dulces artesanales integrados a la cadena de suministros del agronegocio del dulce de panela del Municipio de Apastepeque, Departamento de San Vicente”*, UES 2007.
- José Edgardo Arteaga, y Otros, *“Procedimientos para la Constitución y Organización Contable-Administrativa de ONG sin Fines de Lucro”*, UES, 1999.
- José Osmín, Guardado Guardado y Otros, *“Estudio de factibilidad para la creación de una ONG encargada de elaborar y gestionar proyectos para comunidades del municipio de Comasagua, Depto. de La Libertad”*, UES, 2003.
- Norma Cecilia Ángel Cerón y Otros, *“Propuesta de un programa de asistencia financiera de cooperación internacional para el desarrollo sostenible de la Bolsa de Trabajo del Municipio de Mejicanos”* UES 2007.

C. DOCUMENTOS

- Bodie-Merton, 2003, Premio Nóbel en Economía 1997.
- Boletín Informativo PROSAMI, 1995. Imprenta Color's El Salvador
- Manuel de Jesús, Fornos,. Separata de la cátedra Administración Financiera 1, UES, 2006.
- Manual de ONG's, *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Año 1992

D. LEY

Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.

E. SITIOS WEB.

www.podes.com.sv

www.monografias.com

www.vinculando.org

www.humanet.com.co/enciclopedia/dic/metodología.htm

Guido Granizo Bahamonde, guidogranizo@latinmail.com

ANEXOS

ANEXO No. 1 LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO EL SALVADOR.

DECRETO N° 894.-

LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR,
CONSIDERANDO:

I.- Que de conformidad al Art. 7 incisos primero y segundo de la Constitución de la República, es obligación del Estado garantizar a los habitantes de El Salvador el derecho de asociarse libremente;

II.- Que en el país operan asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, cuyo esfuerzo y trabajo ha brindado resultados positivos en el mejoramiento de las condiciones de vida de muchas familias salvadoreñas y que además permite destacar la importancia social que estas personas jurídicas realizan en el desarrollo económico y social del país;

III.- Que el Estado debe velar por la transparencia que en el manejo de sus fondos realicen estas entidades; ya que parte de ellos provienen del público, así como de sus donantes, evitándose de esta manera el cometimiento de infracciones a las leyes del país;

IV.- Que así mismo el Estado debe fomentar la participación de la sociedad civil, dentro de sus programas de desarrollo social para lograr eficiencia, manteniendo bajo su tutela las funciones normativas, de supervisión y fiscalización;

V.- Que es necesario la creación de un registro de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, a fin de contar con un instrumento de publicidad formal de su creación, organización y dirección, que brinde seguridad jurídica a dichas personas, a sus miembros y a terceros que contraten con ellas;

VI.- Que en base a los Considerandos anteriores, es procedente dictar las disposiciones pertinentes que regulen la actividad y funciones de las Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro;

POR TANTO,

En uso de sus facultades constitucionales y a iniciativa del Presidente de la República por medio del Ministro del Interior,

DECRETA la siguiente:

LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO

CAPITULO I

DISPOSICIONES PRELIMINARES

Objeto de la ley

Art. 1.- La presente ley tiene por objeto establecer un régimen jurídico especial, que se aplicará a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.

Denominaciones de la ley

Art. 2.- En el texto de la presente ley, las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, podrán ser denominadas como "asociaciones" y "fundaciones". El Registro de las Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro como "el Registro".

Capacidad

Art. 3.- La capacidad de las asociaciones y fundaciones deberá atenerse a lo que disponga la presente ley y las normas específicas que rijan sus actuaciones.

Lo anterior se entiende sin perjuicio de la facultad que tienen para la realización de todos los actos necesarios para el cumplimiento de sus fines, establecidos en su norma interna, siempre que no contraríen el orden público, la moral, la ley y las buenas costumbres.

Representación

Art. 4.- Las asociaciones y fundaciones serán representadas por las personas a quienes la ley o la norma interna confieran dicho carácter.

Los actos de sus representantes son válidos en cuanto no excedan de los límites de las atribuciones señaladas en la normativa que rige sus actuaciones. En cuanto excedan dichos límites, solo obligan personalmente al representante.

Responsabilidad

Art. 5.- Las asociaciones y fundaciones son civilmente responsables de las acciones realizadas a su nombre por sus administradores o miembros, cuando éstos no excedieren las facultades que les fueren confiadas por la norma que las regula.

Las asociaciones y fundaciones no tendrán responsabilidad penal, pero serán civilmente responsables de los daños ocasionados por los delitos o faltas cometidos por sus administradores o miembros actuando a su nombre, en los términos señalados por la legislación penal.

Responsabilidad tributaria

Art. 6.- Las asociaciones y fundaciones estarán sujetas a las mismas obligaciones tributarias que establecen las leyes para las personas naturales y jurídicas, en cuanto no estén expresamente excluidas por dichas leyes.

Utilidad pública

Art. 7.- Las asociaciones y fundaciones podrán ser declaradas de utilidad pública, previa calificación de la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda.

La declaración de utilidad pública podrá ser revocada en cualquier momento, si los motivos por los cuales fue concedida llegaren a desaparecer.

Obligatoriedad de la norma interna

Art. 8.- La norma interna de las asociaciones y fundaciones tiene fuerza obligatoria sobre ellas y sus miembros están obligados a obedecerla bajo las sanciones que las mismas normas impongan.

Toda asociación y fundación tiene el derecho de establecer su régimen disciplinario interno y ejercerá éste, de conformidad a la ley y a su norma interna.

Fines no lucrativos

Art. 9.- Se entenderá que una asociación y fundación es sin fines de lucro, cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores. En consecuencia, no podrán distribuir beneficios, remanentes o utilidades entre ellos, ni disponer la distribución del patrimonio de la entidad entre los mismos al ocurrir la disolución y liquidación de la entidad.

Las asociaciones y fundaciones, no podrán ser fiadoras, caucioneras o avalistas de obligaciones.

Exclusiones

Art. 10.- Las personas jurídicas sin fines de lucro y de derecho público no contenidas en esta ley, se registrarán por lo dispuesto en las leyes especiales que regulan su creación y funcionamiento.

Las Iglesias quedan expresamente excluidas de la aplicación de esta ley.

CAPITULO II ASOCIACIONES

Concepto

Art. 11.- Son asociaciones todas las personas jurídicas de derecho privado, que se constituyen por la agrupación de personas para desarrollar de manera permanente cualquier actividad legal.

Constitución

Art. 12.- Las asociaciones se constituirán por escritura pública en la cual los miembros fundadores establezcan la nueva entidad, aprueben el texto de sus estatutos y elijan los primeros administradores.

Podrán comparecer a la constitución de una asociación los extranjeros que acrediten su residencia en el país.

Administración

Art. 13.- La administración de las asociaciones estará a cargo de las personas y organismos que sean establecidos en los estatutos.

La relación entre las asociaciones y sus administradores no será de carácter laboral, a menos que tal carácter sea estipulado en sus estatutos, que sus obligaciones consistan en la administración directa y continúa de los asuntos ordinarios de la entidad y que sus cargos sean ejercidos a tiempo completo.

Derechos y obligaciones de los miembros

Art. 14.- Los estatutos de las asociaciones establecerán también los derechos y obligaciones de los miembros dentro de la entidad y las condiciones de afiliación de nuevos miembros y la pérdida de tal calidad.

La calidad de miembro no puede enajenarse, transferirse ni es hereditaria, ni podrá cederse a otro el ejercicio de los derechos respectivos.

Los estatutos de la asociación serán obligatorios para los miembros que ingresen a la entidad con posterioridad a la aprobación de los mismos.

Registro de miembros o afiliados

Art. 15.- Las asociaciones deberán llevar un Libro de Registro de sus Miembros o Afiliados, en el que se consignará la clase o categoría de miembros, nombre, profesión u oficio, domicilio, nacionalidad, fecha de ingreso y retiro de los mismos, el cual será autorizado por el Registro. Tales libros podrán ser consultados por cualquiera de sus miembros en todo momento. Fuera de este caso, solo estarán sujetos a las prácticas de diligencias ordenadas por autoridad competente.

Los miembros de una asociación deberán ser incluidos en el Libro de Registro de Miembros o Afiliados, desde el momento de su ingreso a la entidad.

Los estatutos deberán contener disposiciones que hagan efectivas las normas contenidas en este artículo.

Modificación de los estatutos

Art. 16.- Los estatutos de las asociaciones establecerán también el procedimiento de reforma de los mismos.

La reforma de los estatutos se hará constar en escritura pública.

Federaciones y confederaciones

Art. 17.- Las federaciones y confederaciones son asociaciones y serán los estatutos de estas entidades los que determinarán la relación de unas con respecto a las otras.

CAPITULO III FUNDACIONES

Concepto

Art. 18.- Se entenderán por fundaciones, las entidades creadas por una o más personas para la administración de un patrimonio destinado a fines de utilidad pública, que los fundadores establezcan para la consecución de tales fines.

Constitución

Art. 19.- Las fundaciones se constituirán por escritura pública o por testamento en los que el fundador establezca la nueva entidad, señale sus fines, aporte su patrimonio y dicte los estatutos que la regirán.

Dirección

Art. 20.- Las fundaciones serán administradas por la persona o por el organismo colegiado que disponga el fundador.

Las fundaciones no podrán tener membresía ni obligar a sus integrantes al pago de cuotas para el incremento de su patrimonio.

Normas relativas a los administradores

Art. 21.- Los administradores de una fundación tienen la facultad de administrar y disponer del patrimonio de la misma en los términos que establezcan las leyes y los estatutos de la entidad. El ejercicio del cargo de administrador requiere de la aceptación del mismo. Se considerará que el designado ha aceptado el cargo por el hecho de realizar las funciones que se le encomienden en los estatutos o participar en las deliberaciones y votaciones de los organismos de dirección.

Si los designados se negaren expresamente a ocupar el cargo, renunciaren o las personas naturales o jurídicas encargadas de nombrar a los administradores se negaren a hacerlo, el fundador podrá sustituirlos libremente o lo harán los demás administradores de conformidad a lo que dispongan los estatutos. En el caso de que hubiere fallecido el fundador y hayan sido disueltas las personas jurídicas que concurrieron a constituir la fundación, se procederá como lo estipulan los Arts. 24 y 25 de esta ley.

Se entenderá que las personas naturales o jurídicas encargadas de designar a los administradores se niegan a hacerlo, cuando dejaren transcurrir tres meses a partir de la fecha en que debieran hacer la nominación, sin realizar tal designación.

Cuando la administración se encomiende a un organismo colegiado, el número de los integrantes del mismo no podrá ser inferior o superior al establecido por el fundador en los estatutos, salvo que éstos dispusieren otra cosa. En el caso de que el fundador dispusiere el nombramiento de administradores por una persona jurídica y ésta fuere disuelta, el organismo de administración estará en la obligación de modificar los estatutos para sustituir a los faltantes, de conformidad al procedimiento señalado en los Arts. 24 y 25 de esta ley.

Aportaciones de bienes a la fundación

Art. 22.- La aportación de bienes a una fundación es indispensable para la constitución de la misma.

El fundador podrá aumentar el patrimonio fundacional cuando así lo desee y las fundaciones podrán recibir donaciones de terceras personas para incrementar su patrimonio, siempre que no lo haya prohibido expresamente el fundador y tales donaciones sean destinadas al fin para el cual la entidad fue creada.

Estatutos de las fundaciones

Art. 23.- Los estatutos dictados por el fundador constituyen la normativa que regirá a la fundación y deberán contener los requisitos señalados en el Art. 28 de esta ley.

Si la fundación fuere constituida por testamento, las disposiciones contenidas en los estatutos que el fundador fallecido hubiere dictado tendrán el valor de estipulaciones testamentarias.

Si la fundación fuere establecida por una o varias personas jurídicas, los estatutos se considerarán perpetuos a pesar de la disolución de alguna entidad fundadora.

Modificación de los estatutos

Art. 24.- El fundador podrá modificar en todo momento los estatutos de la fundación. También podrá estipular en los estatutos la facultad del organismo directivo de hacer modificaciones, señalando los límites de éste.

La modificación de los estatutos deberá hacerse constar en escritura pública.

Si el fundador fuere una persona natural que hubiere fallecido o fueren personas jurídicas que hubieran sido disueltas y los estatutos no contemplaren la posibilidad de su modificación, los miembros del organismo directivo podrán reformar dichos estatutos, previa autorización judicial.

En tal caso, la modificación de los estatutos procederá únicamente por causa grave, que impida la realización de los fines de la entidad previstos por el fundador.

El Fiscal General de la República representará los intereses de los fundadores que hayan fallecido o de las entidades fundadoras que hayan sido disueltas.

Procedimiento para modificación de estatutos

Art. 25.- En el caso previsto en el artículo anterior, la decisión de modificar los estatutos será tomado por unanimidad de los miembros del organismo directivo, si los estatutos no previeren otra modalidad.

Los interesados en la modificación de los estatutos de una fundación acudirán al Juez competente en materia civil solicitando la autorización para hacer la modificación, exponiéndole las razones en que basan su solicitud y presentándole la constancia de la resolución del organismo directivo a que se refiere el inciso anterior. Recibida la misma, el Juez mandará oír al Fiscal General de la República por el término de ocho días hábiles, para que se pronuncie sobre la procedencia de la reforma, y ordenará la publicación por una sola vez de un cartel en el Diario Oficial y por tres veces alternas en un periódico de circulación nacional, haciendo del conocimiento público las disposiciones estatutarias que se pretenden reformar, el proyecto de reformas y las razones que las motivan.

En el término de treinta días contados a partir de la última publicación, los descendientes o herederos de los fundadores, miembros de la persona jurídica extinguida o cualquier beneficiario de la fundación podrá oponerse a la modificación. También podrá oponerse a ella el Procurador General de la República.

Transcurrido el término indicado, si no hubiere oposición, el Juez fallará accediendo o denegando lo solicitado, sin más trámite. Si el Fiscal General de la República o cualquiera de las personas indicadas en el inciso anterior se opusieron a la modificación de los estatutos, el Juez abrirá la causa a pruebas por el término de ocho días, en la que los diferentes interesados manifestarán las razones que fundamenten sus pretensiones y aportarán las pruebas que consideren pertinentes.

Transcurrido el término de pruebas, el Juez correrá traslado a los interesados en la modificación de los estatutos y a los opositores por el término de tres días hábiles a cada uno y pasados que fueren resolverá sobre la autorización de la modificación.

El Juez procurará que prevalezca la voluntad del fundador, en lo que sea posible.

Ejecutoriada que sea la sentencia favorable a la modificación de los estatutos, los miembros del organismo directivo procederán al otorgamiento de la respectiva escritura pública.

CAPITULO IV REGIMEN JURIDICO INTERNO

Personalidad jurídica

Art. 26.- Las asociaciones y fundaciones tienen derecho a solicitar el reconocimiento de su personalidad jurídica por el Estado, a través del Ministerio del Interior.

Prueba de la existencia y representación legal

Art. 27.- La existencia de las asociaciones y fundaciones se comprobará con el testimonio de la escritura pública de constitución, debidamente inscrita en el Registro.

Los administradores y representantes legales de una asociación o fundación comprobarán su calidad con el testimonio de la escritura de constitución de la entidad y de modificación en su caso y con la certificación del punto de acta en que conste su nombramiento o elección, debidamente inscrito en el Registro.

Estatutos

Art. 28.- Los estatutos de las asociaciones y fundaciones, constituyen el ordenamiento básico que rige sus actividades y serán de obligatorio cumplimiento para todos los administradores y miembros de las mismas, sin perjuicio de las disposiciones contenidas en la presente ley.

Los estatutos deberán incluirse en la escritura pública de constitución de la entidad correspondiente y contendrán al menos, lo siguiente:

- 1.- Denominación, domicilio y plazo o declaración si éste fuere indeterminado;
- 2.- Naturaleza jurídica, según se trate de asociación o fundación sin fines de lucro y apolítica;
- 3.- Objeto o finalidad;
- 4.- Patrimonio inicial en el caso de las fundaciones, con indicación precisa de la cuantía de dinero que se aporta o de los bienes muebles o inmuebles en su caso, que habrán de transferirse a la entidad, una vez reconocida su personalidad jurídica. Las asociaciones deberán determinar los bienes que conforman su patrimonio y podrán incluir la obligación de las aportaciones de los miembros;
- 5.- Órganos de administración de la entidad, funciones y atribuciones de los mismos y de quien asuma el cargo de administrador; forma o procedimiento de elección y duración en el ejercicio de sus funciones; régimen de responsabilidad y rendición de cuentas, con indicación de la persona que tendrá la representación legal de la entidad;
- 6.- Modalidad de afiliación, clases o categorías, condiciones o requisitos de los afiliados, así como los deberes y derechos de los mismos;
- 7.- Medidas disciplinarias, causales y procedimiento para su aplicación;
- 8.- Reglas sobre disolución, liquidación y destino de los bienes; y
- 9.- Requisitos y procedimientos para reformar los Estatutos. Aquellos a quienes los Estatutos irrogaren perjuicios, podrán recurrir ante el Ministerio del Interior, para que en lo que perjudicaren a terceros se corrijan; y aún después de aprobados les quedará expedito las acciones judiciales correspondientes contra toda lesión o perjuicio que de la aplicación de dichos Estatutos les haya resultado o pueda resultarles.

Denominación

Art. 29.- Las fundaciones iniciarán siempre su denominación con el término "fundación" y podrán incluir el nombre de personas naturales en la misma.

La denominación de las asociaciones será determinada libremente por los interesados, pero no podrán usar en todo o en parte el nombre de otra entidad debidamente inscrita en el registro correspondiente, ni otros que lleven a confusión sobre su naturaleza o que las leyes especiales reserven a determinadas personas jurídicas.

La denominación de las asociaciones y fundaciones deberá establecerse en idioma castellano, salvo aquellas en las que se incluyan nombres de personas o constituyan capítulos o agencias de entidades extranjeras.

Domicilio

Art. 30.- El domicilio de una asociación o fundación se fijará de acuerdo al municipio que señalen sus estatutos, sin perjuicio de desarrollar sus actividades en todo el territorio nacional.

Límites a los administradores

Art. 31.- Los administradores de una asociación o fundación, no podrán disponer del patrimonio de la entidad para fines particulares ni podrán contratar con la misma, salvo en el caso de las asociaciones, cuando los estatutos dispongan que determinado contrato sea autorizado por una asamblea general.

Los administradores no podrán participar en las deliberaciones de asuntos que sean de interés personal o de sus socios comerciales o profesionales, sus cónyuges o parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, ni tomar parte en las votaciones sobre dichos asuntos.

Decisiones de la administración y su prueba.

Art. 32.- Las decisiones de los organismos de administración deberán hacerse constar en actas asentadas en los libros autorizados por la Dirección General del Registro y se probarán con la certificación de los puntos de acta correspondientes, extendidos de la manera estipulada en los estatutos.

Responsabilidad penal

Art. 33.- Los administradores, representantes y miembros de las asociaciones y fundaciones responderán personalmente por infracciones cometidas a los estatutos y a las leyes, actuando en nombre de las entidades que representen.

Cuando la infracción a la ley constituya delito o falta, se estará a lo dispuesto en la legislación penal.

CAPITULO V PATRIMONIO

Normas generales sobre el patrimonio

Art. 34.- El patrimonio de las asociaciones y fundaciones estará afecto exclusivamente a la consecución de sus fines.

El patrimonio de las asociaciones y fundaciones no pertenece ni en todo ni en parte a las personas naturales y jurídicas que las integran y recíprocamente, las deudas de las mismas, no generan a nadie derecho a reclamarlas en todo o en parte, a ninguno de sus integrantes, ni dan acción sobre los bienes propios de ellos, sino sobre los bienes de la persona jurídica.

Sin embargo los miembros pueden obligarse si su normativa interna lo establece expresamente o estos se obligaren personalmente.

Administración del patrimonio

Art. 35.- La administración del patrimonio de las asociaciones y fundaciones estará confiada a los organismos de dirección que establezcan sus estatutos, en los términos señalados en éstos y en la presente ley.

Fondos obtenidos por llamamientos públicos

Art. 36.- Cuando las asociaciones o fundaciones, soliciten fondos de personas que no sean miembros de las mismas por medio de llamamientos públicos para la realización de obras de beneficencia o utilidad general, deberán informar de ello a la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda para efectos de control fiscal.

La Dirección General de Impuestos Internos establecerá los mecanismos necesarios para la comprobación de que tales fondos han sido donados efectivamente a la entidad y para fiscalizar su correcto uso.

No podrá alegarse exención o deducción de impuestos a los ingresos de capital o de bienes hechas a asociaciones o fundaciones, si éstas no han cumplido previamente con la obligación señalada en el inciso primero de este artículo. Los fondos percibidos por las entidades infractoras estarán sujetos al pago de los impuestos sobre ingresos que las leyes tributarias establecen.

Normas sobre la adquisición de bienes

Art. 37.- Las asociaciones y fundaciones tienen facultades para adquirir a cualquier título y administrar toda clase de bienes muebles e inmuebles, sin más limitaciones que las establecidas en el Art. 108 de la Constitución de la República y sus propios estatutos. Asimismo, podrán transferir libremente dichos bienes por todos los medios del derecho

Común. Los bienes inmuebles sólo podrán ser enajenados a título oneroso, salvo que sean donados a entidades que tengan fines de utilidad pública o de beneficencia; tal finalidad será calificada previamente por la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda y en su resolución autorizará el otorgamiento de la donación.

Límites a la adquisición de bienes inmuebles

Art. 38.- De conformidad a lo estipulado por el Art. 108 de la Constitución de la República, las asociaciones y fundaciones sólo podrán adquirir los bienes inmuebles que necesiten para destinarlos al cumplimiento inmediato y directo de sus fines.

No se entenderá que dichos bienes se destinan para fines distintos a los de la entidad, cuando sean explotados para la obtención de fondos que se reinviertan en los fines de la misma.

Si las asociaciones y fundaciones llegaren a adquirir bienes que no son indispensables para la realización de sus fines o los que tuvieren en su poder dejaren de tener tal finalidad, las entidades propietarias estarán obligadas a enajenarlas a título oneroso en los dos años siguientes a la fecha de su adquisición o de aquélla en que dejaren de prestar la utilidad mencionada.

Venta forzosa de bienes inmuebles

Art. 39.- Cuando se hubiere vencido el término señalado en el inciso último del artículo anterior y la entidad no hubiere enajenado el inmueble que no es indispensable para la realización de sus fines, el Fiscal General de la República tendrá facultades para promover la venta forzosa ante el Juez competente en materia civil, al sólo tener conocimiento de ello por cualquier medio.

La venta forzosa se hará en subasta pública de conformidad al Capítulo IV Título III Libro Segundo del Código de Procedimientos Civiles, en lo que fuere aplicable.

Obligación de llevar contabilidad formal

Art. 40.- Las asociaciones y fundaciones quedan obligadas a llevar contabilidad formal de su patrimonio, de acuerdo con algunos de los sistemas contables generalmente aceptados y conforme a las normas tributarias, autorizada por la Dirección General del Registro.

Las asociaciones y fundaciones deberán llevar los registros contables exigidos por la técnica contable y necesidades propias de la entidad, siempre que llenen los requisitos establecidos por la ley.

Las entidades cuyo activo en giro sea inferior a diez mil colones solamente están obligadas a llevar un librazo encuadernado y legalizado, en el que asentarán separadamente los gastos, compras y ventas. En dicho libro harán al final de cada año un balance general de todas las operaciones, con especificación de los valores que forman el activo y pasivo.

Vigilancia

Art. 41.- Las asociaciones y fundaciones contarán con los organismos de vigilancia de la administración del patrimonio que señalen sus estatutos.

En todo caso, los miembros y fundadores tendrán siempre la facultad de exigir a los administradores de estas entidades informes de su actuación y situación patrimonial. Si tales informes no son rendidos en un plazo prudencial, los interesados podrán acudir a la vía judicial.

Los auditores de las entidades sujetas a esta ley, están obligados en caso de que notaren cualquier irregularidad en la administración del patrimonio de la entidad que auditen, a hacerla saber por escrito a sus miembros en Asamblea General, para que resuelvan sobre el caso y a la Corte de Cuentas de la República si manejan fondos públicos.

Fiscalización del Estado

Art. 42.- Las asociaciones y fundaciones que manejen fondos provenientes del Estado, también estarán fiscalizadas por el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas de la República, según su competencia.

Competencia de la Fiscalía General de la República

Art. 43.- La Fiscalía General de la República, a petición de parte o de oficio ordenará la investigación de alguna asociación o fundación, a efecto de defender los intereses del Estado y de la sociedad y promover la acción de la justicia en defensa de la legalidad, en los casos siguientes:

- a) Cuando exista una manifiesta y evidente incongruencia entre los objetivos y fines consignados en los estatutos y las actividades desarrolladas por las entidades;
- b) Cuando haya elementos de prueba suficientes sobre desvío de fondos de la entidad;
- c) Por servir la entidad como medio para eludir la ley o las obligaciones particulares de sus miembros o dirigentes; y
- d) En todos aquellos casos que sean constitutivos de delitos o faltas.

CAPITULO VI PERSONAS JURIDICAS EXTRANJERAS

Principio general

Art. 44.- Las personas jurídicas de derecho privado no lucrativas constituidas de conformidad a la ley extranjera, tienen en El Salvador los mismos derechos que las personas jurídicas salvadoreñas.

Las asociaciones y fundaciones extranjeras que deseen realizar actos en El Salvador o quieran establecer agencias, filiales, sucursales u oficinas, deberán inscribirse en el

Registro. De igual manera, deberán inscribir los documentos de modificación de estatutos, los relativos a su situación financiera y la nómina de representantes legales.

Patrimonio

Art. 45.- La entidad extranjera deberá disponer en el país de un patrimonio suficiente para la actividad que desarrollará.

Domicilio

Art. 46.- Las asociaciones y fundaciones extranjeras que operen en el país, se considerarán domiciliadas en el lugar en que establezcan su oficina principal.

Protesta Legal

Art. 47.- La entidad extranjera en su solicitud deberá protestar su sumisión a las leyes, tribunales y autoridades de la República en relación con los actos y contratos que haya de celebrar en territorio salvadoreño o que debieren de surtir efectos en el mismo.

Las asociaciones y fundaciones extranjeras deberán abstenerse de participar en actividades políticas.

Representación legal

Art. 48.- Las personas jurídicas a que se refiere el artículo anterior, deberán contar con un representante legal acreditado en el país, que designarán de conformidad a sus normas internas.

Solicitud de inscripción

Art. 49.- El representante legal deberá presentar solicitud de inscripción al Registro, acompañado de los documentos que señala el Art. 50.

Documentación

Art. 50.- La entidad extranjera solicitante deberá presentar la documentación autorizada para comprobar:

- a) Que la entidad está legalmente constituida de acuerdo a las leyes del país de origen;
- b) Que de acuerdo a la ley de dicho país y a los estatutos que rigen la entidad, puede acordar la creación de sucursales, filiales, agencias u oficinas en países extranjeros;
- c) Que la decisión de operar en El Salvador, haya sido adoptada válidamente;
- d) Que se compromete a mantener permanentemente en la República de El Salvador cuando menos, un representante con facultades amplias y suficientes para realizar todos los actos que deban celebrarse y surtir efecto en el territorio nacional;

e) Que la entidad principal responda dentro y fuera del país por los actos y contratos que se suscriban en la República.

f) Acreditar la nómina del personal extranjero que permanecerá en el país; y

g) Señalar la dirección de sus oficinas principales en el país y la dirección permanente en el extranjero.

Para comprobar que todos los fines de la entidad extranjera son lícitos conforme a la legislación salvadoreña y que no son contrarios a la ley, a la moral, al orden público y buenas costumbres, el solicitante deberá presentar las escrituras de constitución o modificación de la entidad o de los estatutos debidamente inscritos o copia auténtica de ellos, o en su defecto certificación literal de la inscripción de tales documentos en el correspondiente registro de su país de origen, debidamente autenticados de conformidad al Art. 261 del Código de Procedimientos Civiles.

Las entidades extranjeras, sus sucursales o agencias, que a la fecha de entrar en vigencia esta ley se encuentren operando en el país, dispondrán del plazo de tres meses para cumplir con las obligaciones que la misma les impone.

Procedimiento de inscripción

Art. 51.- La asociación o fundación extranjera presentará la solicitud de autorización por escrito acompañada de la documentación a que se refiere el artículo anterior, ante la Dirección General del Registro, quien examinará la documentación y su contenido para establecer el cumplimiento de los requisitos legales, pudiendo hacer las observaciones pertinentes, dentro del plazo de quince días hábiles de recibida la solicitud, las cuales deberán ser subsanadas por el peticionario.

Transcurrido el plazo que se señala en el inciso anterior si no se advirtieren observaciones o si estas hubieren sido subsanadas, el Director General del Registro emitirá la resolución respectiva.

Si fuere favorable el Ministerio del Interior dentro del plazo de ocho días hábiles, emitirá el acuerdo correspondiente indicando la autorización de funcionamiento legal y la actividad a que se dedicará la entidad extranjera en el país, así como la orden de inscripción en el Registro de Asociaciones y Fundaciones.

Si la resolución fuere negativa, el interesado podrá interponer dentro de los tres días hábiles siguientes a la notificación respectiva, recurso de revisión para ante el Ministerio del Interior, el cual deberá resolverlo dentro del plazo de quince días hábiles. Dicha resolución no admitirá recurso.

Presunción de Derecho y Suspensión de la Autorización

Art. 52.- Se presume de derecho que las asociaciones o fundaciones extranjeras realizan actividades en El Salvador, cuando tengan promotores o agentes dependientes en la República y por lo tanto, deberán cumplir los requisitos exigidos por esta ley.

Asimismo, el Ministerio del Interior podrá ordenar suspender la autorización para funcionar a las entidades extranjeras, cuando realicen actividades que infrinjan esta ley o cuando hubieren ocasionado graves perjuicios a terceros o al Estado, previa investigación y comprobación de la infracción.

El Ministerio del Interior iniciará expediente y mandará oír al representante legal o apoderado de la entidad, por el término de tres días hábiles a efecto de que justifique su actuación, transcurrido dicho plazo, con o sin contestación, abrirá el proceso a pruebas por el término de quince días contados a partir de la notificación respectiva.

Concluido el término anterior y no habiendo otras diligencias que practicar, se pronunciará resolución dentro de los treinta días hábiles siguientes.

El interesado podrá interponer recurso de reconsideración para ante el Ministerio del Interior dentro de los tres días hábiles contados a partir de la notificación y deberá resolverse dentro de los ocho días hábiles siguientes.

Inscripción de poderes

Art. 53.- Los poderes de representación de la entidad extranjera, deberán inscribirse en el Registro. De igual manera deberá inscribirse la modificación o revocatoria de los mismos.

Inscripción de Convenios de Cooperación Internacional

Art. 54.- Las entidades extranjeras que operen en el país en base a convenios de Cooperación Internacional debidamente ratificados se regirán de acuerdo a los términos del convenio, el cual se presentará al Registro únicamente para efectos de obtener la inscripción respectiva.

Cancelación de la inscripción

Art. 55.- Las asociaciones y fundaciones extranjeras que hayan sido disueltas o liquidadas de acuerdo a sus leyes de origen y que hubieren operado legalmente en nuestro país, su representante acreditado deberá comunicarlo por escrito al Registro para efectos de la cancelación de la inscripción correspondiente.

CAPITULO VII REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES

Creación del Registro de Asociaciones y Fundaciones

Art. 56.- Créase el Registro de Asociaciones y Fundaciones como una dependencia del Ministerio del Interior.

Dicho Registro estará formado por la colección de los documentos originales, testimonios de escrituras de constitución, de los estatutos, sus reformas, credenciales en que se haga constar la personería de los dirigentes o administradores de cada entidad, además de los índices, libros y ficheros que se consideren necesarios.

Estos sistemas podrán ser sustituidos por otros más eficientes, destinados a dar un mejor servicio y mayor seguridad a las inscripciones.

Domicilio del Registro

Art. 57.- El Registro tendrá su domicilio en la ciudad de San Salvador, pero además, podrá establecer dependencias en cualquier lugar de la República.

Materias del Registro

Art. 58.- En el Registro se inscribirán:

- 1) Las asociaciones y fundaciones nacionales y extranjeras legalmente autorizadas para funcionar en el país;
- 2) Las credenciales o documentos en que conste el nombramiento de sus representantes, dirigentes, administradores y nómina de miembros de la entidad; y
- 3) Todos los actos o documentos sujetos por la ley a dicha formalidad.

Los documentos sujetos a registro deberán ser presentados dentro de los quince días siguientes a su formalización.

Publicidad del Registro

Art. 59.- El Registro será público y podrá ser consultado por cualquier persona.

Director General

Art. 60.- El Registro estará a cargo de un Director General nombrado por el Ministro del Interior. El Director General será responsable de la conducción de todos los aspectos administrativos y jurídicos del Registro.

Requisitos para ser Director General

Art. 61.- Para ser Director General se requiere:

- 1.- Ser mayor de treinta años de edad;
- 2.- Estar autorizado para el ejercicio de la Abogacía y el Notariado y contar por lo menos con tres años en el ejercicio de esta última función; y
- 3.- Ser de moralidad y competencia notorias.

Prohibiciones al Director General

Art. 62.- El Director General no podrá ejercer la procuración ni autorizar instrumentos sujetos a inscripción en el Registro.

Funciones del Director General

Art. 63.- Corresponden al Director General las funciones siguientes:

- 1.- La inscripción de las asociaciones y fundaciones, nacionales y extranjeras a que se refiere la presente ley;
- 2.- La inscripción de los estatutos, de credenciales en las que conste la personería de representantes, dirigentes, administradores y la nómina de miembros;
- 3.- la autorización de los libros correspondientes; y
- 4.- Las demás que señale la ley.

Reconocimiento y existencia de la personalidad jurídica

Art. 64.- La personalidad y existencia jurídica de las asociaciones y fundaciones constituidas de acuerdo a esta ley, se adquiere mediante la inscripción del instrumento constitutivo de la entidad en el Registro, previo Acuerdo Ejecutivo para el caso de las asociaciones y por Decreto Ejecutivo para las fundaciones.

Trámite registral

Art. 65.- Para efectos de inscripción de la entidad en el Registro, la persona interesada que según los Estatutos ostentará la representación legal de la misma, presentará solicitud escrita dirigida al Director General del Registro, acompañada de los siguientes documentos:

- a) Dos Testimonios de la Escritura Matriz de Constitución de la asociación o fundación de que se trate, en que consten además la aprobación de los Estatutos, la elección de la primera Junta Directiva u organismo directivo de la misma, acompañada de tres copias;
- b) Tres copias de los Estatutos con separación de artículos;
- c) Constancia de la nómina de personas que integran la entidad, consignando su nacionalidad y el documento de identificación de cada uno;
- d) Certificación del Acta de elección de los miembros de la Junta Directiva o Consejo o Comité, en su caso; y
- e) Los libros en los cuales se asentarán las Actas de Asamblea General, de la Junta Directiva y el registro de sus miembros, y además también los libros del registro contable.

La Dirección General del Registro, examinará la documentación presentada para establecer el cumplimiento de los requisitos legales y podrá realizar consultas ilustrativas para mejor proveer.

Si la encontrare defectuosa, omisa, con deficiencias formales o contravenciones a la ley, a la moral, al orden público o a las buenas costumbres, lo comunicará de una sola vez en un plazo no mayor de noventa días hábiles de recibida la documentación, señalando los errores o contravenciones al interesado, previniéndole, a fin de que procedan a subsanarlos. Los interesados deberán enmendar las observaciones dentro de los cuarenta y cinco días hábiles siguientes.

Si no se advirtieren observaciones o si estas hubieren sido subsanadas, el Órgano Ejecutivo por medio del Ministerio del Interior otorgará el reconocimiento de la personalidad y existencia jurídica, aprobará los Estatutos y mandará a publicarlos en el Diario Oficial e inscribirá la entidad en el Registro en un plazo no mayor de sesenta días hábiles.

Cumplido el plazo señalado en el inciso anterior y la autoridad correspondiente no emitiere resolución quedarán automáticamente aprobados sus estatutos. Y sin más trámite ni diligencia, se inscribirá la asociación o fundación de que se trate y se mandará a publicar los referidos estatutos en el Diario Oficial.

Al pie de todo documento inscrito se pondrá una razón que exprese el Número de Acuerdo Ejecutivo o Decreto Ejecutivo, en su caso, número de registro y fecha en que fue asentada. La razón será autorizada por el Director General del Registro.

Igual procedimiento se aplicará, en lo pertinente para las reformas de los estatutos aprobados, salvo en el caso establecido por el Art. 24 de esta ley.

Efectos del Registro

Art. 66.- La existencia de las personas jurídicas sujetas a esta ley se probará con el instrumento debidamente inscrito o con la certificación del mismo extendida por el Director General.

Actos anteriores al Registro

Art. 67.- Todos los actos anteriores a la obtención del reconocimiento de la personalidad jurídica serán válidos y la responsabilidad será solidaria entre las personas que los acordaron y ejecutaron.

Obligación de actualización de la información

Art. 68.- Es obligación de las asociaciones y fundaciones inscritas en el Registro actualizar la información registral.

Arancel del Registro

Art. 69.- Por el registro de documentos y todos los servicios que preste el Registro, se cancelará la suma de trescientos colones, por cada inscripción que se hará por medio de mandamiento, dichos ingresos pasarán a formar parte del Fondo General de la Nación.

Resolución de Conflictos

Art. 70.- Los documentos o solicitudes que planteen ante el Registro, divergencias o controversias, serán devueltos a los interesados, haciendo constar dicha situación, para que éstos diriman sus divergencias o controversias ante el Juez competente en materia civil en juicio sumario.

Si transcurridos quince días hábiles después de la devolución a que se refiere el inciso anterior, los interesados en la oposición no comprobaren que han presentado la demanda correspondiente, se procederá a la inscripción según corresponda en derecho, a solicitud de los interesados.

CAPITULO VIII DISOLUCION Y LIQUIDACION

Causales de disolución de las asociaciones

Art. 71.- Las asociaciones se disolverán por las siguientes causas:

- a) Por la voluntad de sus miembros, manifestada dentro del máximo organismo de decisión, especialmente convocado al efecto, con el número de votos favorables exigido por sus estatutos. De no haberse contemplado un mínimo de votos en los estatutos, se tomará la decisión con el voto favorable de los dos tercios de los miembros legalmente inscritos en el Registro;
- b) Por haberse reducido el número de miembros por debajo del límite establecido en los estatutos o a una sola persona, de no haberse contemplado límite mínimo de miembros, si tal situación se prolonga por más de un año a partir del conocimiento del Director General del Registro;
- c) Por el vencimiento de su plazo; y
- d) Por el cumplimiento de sus fines o imposibilidad manifiesta de realizarlos.

Causales de disolución de las fundaciones

Art. 72.- Las fundaciones se disolverán por las siguientes causas:

- a) Por la voluntad de sus fundadores, adoptada de la manera prescrita en sus estatutos o por la decisión de dos terceras partes de los fundadores, en caso de no contemplarse en sus estatutos un número mínimo de votos para tal caso;
- b) Por el vencimiento de su plazo;
- c) Por el cumplimiento de sus fines o imposibilidad manifiesta de realizarlos; y
- d) Por la reducción o destrucción de su patrimonio destinado a su mantenimiento.

Procedimiento de disolución voluntaria de las asociaciones y fundaciones

Art. 73.- Una vez adoptado el acuerdo de disolución voluntaria de la entidad, se procederá a otorgar la correspondiente escritura pública de disolución, la cual deberá ser inscrita en el Registro.

En la escritura pública de disolución deberá nombrarse liquidadores y señalarse sus facultades.

Disolución judicial

Art. 74.- Las asociaciones y fundaciones serán disueltas por resolución judicial cuando se compruebe que realizan actividades ilícitas, de lucro directo, contrarias a la moral, la seguridad y el orden público o mal manejo de los fondos y bienes de la entidad, con perjuicio grave e irreparable a terceros o al Estado.

Procedimiento de disolución judicial

Art. 75.- Cuando existiere causal de disolución y la entidad no procediere de manera voluntaria, la acción de disolución podrá ser iniciada ante juez competente en materia civil a petición de cualquier interesado.

Asimismo, el Fiscal General de la República, de oficio o a petición de cualquier autoridad pública, al igual que el Ministerio del Interior, tendrá capacidad para promover la acción de disolución de una asociación o fundación, cuando ocurriere cualquiera de las causales de disolución judicial de las mismas.

Esta acción se tramitará en juicio sumario.

El particular que demande la disolución de la entidad deberá comprobar su interés, como requisito de admisión de la demanda. En caso de no poder demostrar su calidad de interesado, se establecerá sumariamente en incidente previo.

La calidad de asociado o de fundador constituye legítimo interés.

La certificación de la sentencia ejecutoriada que declare la disolución, deberá inscribirse en el Registro.

Dentro del plazo de treinta días después de ejecutoriada la sentencia, el Juez competente procederá de oficio a nombrar liquidadores y a señalarles sus facultades. La certificación del nombramiento de los liquidadores deberá inscribirse en el Registro.

Efectos de la disolución

Art. 76.- La entidad disuelta conservará su personalidad jurídica sólo para efectos de la liquidación. Durante este período, la asociación o fundación deberá agregar a su denominación las palabras "en liquidación".

Plazo para la liquidación

Art. 77.- El nombramiento de los liquidadores deberá establecer un plazo máximo para proceder a la liquidación, el cual en ningún caso podrá exceder de dos años.

Facultades de los liquidadores

Art. 78.- A partir de la aceptación y juramentación del cargo, los liquidadores tendrán la representación legal y la administración de la entidad y responderán personalmente por los actos que ejecuten cuando excedan los límites de su cargo.

Los liquidadores tendrán las siguientes facultades:

- a) Concluir las actividades que hubiesen quedado pendientes al momento de la disolución;
- b) Efectuar los cobros y los pagos de créditos a cargo de la entidad debidamente comprobados;
- c) Traspasar los bienes remanentes a quienes corresponda de conformidad a los estatutos;
- d) Elaborar y someter a la aprobación de los miembros o fundadores de la entidad el Balance Final e inscribirlo en el Registro; y
- e) Otorgar la escritura de liquidación e inscribirla en el Registro.

En caso de disolución judicial los liquidadores rendirán un informe al Juez competente, en el cual detallarán su gestión y someterán a su aprobación el Balance Final, a fin de que se aprueben y se ordene mediante resolución judicial la cancelación de la personalidad jurídica e inscripciones respectivas en el Registro.

Para el adecuado ejercicio de su función, los liquidadores tendrán acceso a todos los libros y documentos de la entidad.

Efectos de la disolución

Art. 76.- La entidad disuelta conservará su personalidad jurídica sólo para efectos de la liquidación. Durante este período, la asociación o fundación deberá agregar a su denominación las palabras "en liquidación".

Plazo para la liquidación

Art. 77.- El nombramiento de los liquidadores deberá establecer un plazo máximo para proceder a la liquidación, el cual en ningún caso podrá exceder de dos años.

Facultades de los liquidadores

Art. 78.- A partir de la aceptación y juramentación del cargo, los liquidadores tendrán la representación legal y la administración de la entidad y responderán personalmente por los actos que ejecuten cuando excedan los límites de su cargo.

Los liquidadores tendrán las siguientes facultades:

- a) Concluir las actividades que hubiesen quedado pendientes al momento de la disolución;
- b) Efectuar los cobros y los pagos de créditos a cargo de la entidad debidamente comprobados;
- c) Traspasar los bienes remanentes a quienes corresponda de conformidad a los estatutos;
- d) Elaborar y someter a la aprobación de los miembros o fundadores de la entidad el Balance Final e inscribirlo en el Registro; y
- e) Otorgar la escritura de liquidación e inscribirla en el Registro.

En caso de disolución judicial los liquidadores rendirán un informe al Juez competente, en el cual detallarán su gestión y someterán a su aprobación el Balance Final, a fin de que se aprueben y se ordene mediante resolución judicial la cancelación de la personalidad jurídica e inscripciones respectivas en el Registro.

Para el adecuado ejercicio de su función, los liquidadores tendrán acceso a todos los libros y documentos de la entidad.

Nulidad

Art. 82.- Será nula cualquier disposición o resolución que establezca que el patrimonio de las asociaciones y fundaciones se distribuirá entre sus administradores o miembros en caso de disolución.

CAPITULO IX INFRACCIONES, SANCIONES, RECURSOS Y PROCEDIMIENTOS

Infracciones

Art. 83.- Las infracciones cometidas por las asociaciones y fundaciones, sus dirigentes o administradores, para los efectos de esta ley, son las siguientes:

- a) No llevar contabilidad formal en los casos establecidos por la Ley y no aplicar las normas de contabilidad establecidas;
- b) No presentar al Registro los Balances Generales y Estados de Pérdidas y Ganancias debidamente dictaminados por Auditor;
- c) No presentar la nómina de los representantes y administradores, incluidos los gerentes o empleados con facultades de representación, dentro del plazo legal o no informar sobre sus remociones;
- d) Alterar maliciosamente los valores y contenido de los estados financieros e inventarios;

- e) Suministrar datos falsos al Registro;
- f) No comparecer, sin causa justificada, a las citaciones que les hiciera el Director General del Registro;
- g) No enviar o no presentar los datos que les sean solicitados por la Dirección General del Registro;
- h) No efectuar las inscripciones en el Registro cuando la ley lo establezca; e
- i) No cumplir con las demás obligaciones que les imponen las leyes y reglamentos relativos a sus actividades.

Sanciones

Art. 84.- La Dirección General del Registro sancionará las infracciones a que se refiere el artículo anterior, con multa que oscilará entre la cantidad de quinientos hasta diez mil colones.

El pago de la multa no exime al responsable del cumplimiento de sus obligaciones.

La imposición de las sanciones se establecerá en el Reglamento respectivo.

Pago de las multas

Art. 85.- El pago de las multas deberá hacerse efectivo dentro de los treinta días contados a partir de su notificación, en la Colecturía correspondiente, previa extensión del mandamiento de ingreso por la Dirección General del Registro.

Cobro de la multa por la vía judicial

Art. 86.- Si el infractor no realizare el pago de la multa dentro del plazo señalado, el Director General del Registro certificará el adeudo y lo remitirá a la Fiscalía General de la República, para que proceda inmediatamente a efectuar el cobro por la vía judicial.

Recurso de Revocatoria

Art. 87.- Si el infractor no estuviere de acuerdo con la resolución que imponga la sanción, podrá pedir, dentro del término de tres días hábiles, contados desde el siguiente al de la notificación, que se revoque la resolución pronunciada.

La Dirección General del Registro resolverá dentro del término de los tres días hábiles siguientes de haberse solicitado la revocatoria.

Recurso de Apelación

Art. 88.- Sin perjuicio de la revocatoria a que se refiere el artículo que antecede, el infractor podrá interponer recurso de apelación, para ante el Ministro del Interior, dentro del plazo de tres días

hábiles, contados desde el siguiente al de la notificación de la resolución que declare sin lugar la revocatoria a que se refiere el artículo anterior.

El recurso deberá presentarse ante la Dirección del Registro y admitido, remitirá las diligencias al Ministro del Interior, previa notificación de las partes.

Recibidas las diligencias por el Ministro del Interior, concederá audiencia por tres días hábiles al recurrente y evacuada o no, podrá abrirse a pruebas por el término de ocho días hábiles.

En todo caso el Ministro del Interior, dentro de los quince días hábiles siguientes, pronunciará la resolución que a derecho corresponda y devolverá el expediente a la Dirección General del Registro con certificación de la resolución dictada.

La certificación de esta resolución tendrá fuerza ejecutiva.

Recurso de Hecho

Art. 89.- Negada la apelación, debiendo haberse admitido, podrá el apelante presentarse ante el Ministro del Interior dentro de tres días contados desde el siguiente al de la notificación de la negativa, pidiendo que se le admita el recurso de hecho.

El Ministro del Interior mandará librar, dentro del tercer día, provisión a la Dirección General del Registro para que remita las diligencias, salvo que de la simple lectura de la solicitud apareciere la ilegalidad de la alzada.

Si la negativa de la apelación hubiere sido cierta la Dirección General del Registro remitirá las diligencias dentro del tercer día, y si fuere falsa la negativa, bastará con que lo informe así.

Introducidos los autos, el Ministro del Interior resolverá, dentro de los tres días siguientes, que siendo ilegal la alzada, se devuelvan las diligencias a la Dirección General del Registro, para que lleve adelante sus providencias y si juzgare haber sido denegada indebidamente la apelación dará trámite al recurso conforme al Art. 88 de esta ley.

CAPITULO X DISPOSICIONES GENERALES, TRANSITORIAS Y VIGENCIA

Procedimientos en segunda instancia

Art. 90.- Los procedimientos en segunda instancia y en los recursos extraordinarios, serán los mismos que se han establecido en el Libro III del Código de Procedimientos Civiles y en la Ley de Casación en su caso.

Obligación notarial

Art. 91.- Todo notario ante quien se otorgue una escritura sujeta a inscripción de conformidad a esta ley, deberá advertir a los otorgantes la obligación en que están de registrarla, los efectos del registro y las sanciones impuestas por la falta del mismo.

Derechos adquiridos de las personas jurídicas existentes

Art. 92.- Las disposiciones de esta ley se entienden, sin perjuicio de los derechos adquiridos por las personas jurídicas existentes antes de la vigencia de la misma.

Entidades aprobadas como corporaciones y fundaciones de utilidad pública

Art. 93.- Las personas jurídicas privadas sin fines de lucro que antes de la vigencia de esta ley fueron aprobadas, con carácter de corporación de utilidad pública y las asociaciones de membresía que antes de dicha vigencia fueron aprobadas con el carácter de fundaciones de utilidad pública, quedarán sujetas al régimen de las asociaciones.

Personalidad jurídica para las Iglesias

Art. 94.- No obstante lo dispuesto en esta ley, las disposiciones del Título XXX del Libro Primero del Código Civil, se continuarán aplicando única y exclusivamente para el reconocimiento de la personalidad jurídica de las Iglesias.

Bienes raíces propiedad del Estado situado en territorio extranjero

Art. 95.- En lo que respecta a enajenación de bienes raíces, propiedad del Estado situados en territorio extranjero se procederá a lo dispuesto en la adición al Art. 552 del Código Civil, según Decreto Legislativo No. 208 de fecha 21 de junio de 1979, publicado en el Diario Oficial No. 132, Tomo 264 de fecha 17 de julio del mismo año.

Aplicación preferente

Art. 96.- La presente ley por su carácter especial prevalecerá sobre las demás que la contraríen.

Plazo para reformar estatutos

Art. 97.- Las asociaciones y fundaciones constituidas antes de la vigencia de la presente ley, dispondrán de un período de hasta seis meses contados a partir de esa vigencia para reformar y armonizar sus Estatutos de acuerdo al contenido de la misma.

Reglamento

Art. 98.- El Presidente de la República, en un plazo no mayor de noventa días, contados a partir de la vigencia de esta ley, deberá decretar el Reglamento respectivo.

Vigencia

Art. 99.- El presente Decreto entrará en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

DADO EN EL SALON AZUL DEL PALACIO LEGISLATIVO: San Salvador, a los veintiún días del mes de noviembre de mil novecientos noventa y seis.

MERCEDES GLORIA SALGUERO GROSS
PRESIDENTA
ANA GUADALUPE MARTINEZ MENENDEZ ALFONSO ARISTIDES
ALVARENGA
VICEPRESIDENTA VICEPRESIDENTE
JOSE RAFAEL MACHUCA ZELAYA JULIO ANTONIO GAMERO QUINTANILLA
VICEPRESIDENTE
JOSE EDUARDO SANCHO CASTAÑEDA GUSTAVO ROGELIO SALINAS
OLMEDO
SECRETARIO
CARMEN ELENA CALDERON DE ESCALON WALTER RENE ARAUJO
MORALES
SECRETARIA SECRETARIO
RENE MARIO FIGUEROA FIGUEROA

SECRETARIO
CASA PRESIDENCIAL: San Salvador, a los veintisiete días del mes de noviembre de mil novecientos noventa y seis.

PUBLIQUESE,
ARMANDO CALDERON SOL,
Presidente de la República.
Mario Acosta Oertel,
Ministro del Interior.
D. O. N° 238
Tomo N° 333
Fecha: 17 de diciembre de 1996.

PRORROGAS:
D.L. N° 994, 10 DE ABRIL DE 1997,
D.O. N° 71, T. 335, 22 DE ABRIL de 1997.
D.L. N° 35, 26 DE JUNIO DE 1997,
D.O. N° 138, T. 336, 25 DE JULIO DE 1997.
MHSC/ngcl.

ANEXO 2. DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES PRÓTESIS Y ÓRTESIS ELABORADAS EN PODES.



PROTESIS ARRIBA DE RODILLA:

- Ideal para protetizar cualquier nivel de amputación arriba de rodilla.

Su forma cosmética permite una mejor apariencia. De acuerdo al nivel de amputación se tiene la opción al tipo de rodilla y medio de suspensión a utilizar.



PROTESIS ARRIBA DE RODILLA:

- Aparato con el cual se pueden protetizar muñones a cualquier nivel de amputación arriba de rodilla.
- Este tipo de prótesis es indicado cuando no es posible el empleo de diseños de alta tecnología por razones geográficas o actividad del paciente. Sus componentes básicas son:

- 1- Encaje protésico.
- 2- Componente de rodilla prefabricado
- 3- Pie protésico
- 4- Medio de suspensión



PROTESIS BAJO DE RODILLA:

- Esta prótesis es apta para la protetización de muñones de pierna con diferentes niveles de amputación. Sus componentes básicos son:

- 1- Socket o cavidad
- 2- Pie protésico
- 3- Adaptadores y espuma moldeada para forma cosmética



PRÓTESIS BAJO DE RODILLA:

- Prótesis laminada con resina poliéster o termoplásticos, con su insert de silicona y elastomer o pelite.

Adecuadas para cualquier nivel de amputación bajo de rodilla.

El tipo de suspensión va acorde al tamaño del muñón.



PRÓTESIS ARRIBA DE CODO COSMÉTICA:

Apta para cualquier nivel de amputación del brazo.

Su manufactura se realiza por componentes prefabricados



PRÓTESIS BAJO DE CODO GANCHO:

Este tipo de prótesis es especialmente diseñada para trabajo, puede ser indicada para cualquier nivel de amputación del antebrazo. La prótesis se adapta al muñón abarcando la articulación del codo sin perder sus arcos de movimiento



AFO PLÁSTICO :

Es una ortesis cuya principal misión es estabilizar el tobillo y así normalizar la marcha. El diseño de este aparato depende de la patología, ya que están indicados en: pie equino, secuelas de ACV, poliomielitis, neuropatías, etc.



KAFO PLÁSTICO :

Es una ortesis cuya misión es alinear la extremidad, controlar los movimientos, descargar peso y facilitar la marcha. Está indicado en secuelas parálitica, mielomeningocele, parálisis cerebral infantil, etc. Pueden ser fabricados en materiales termoconformados, metálicos o combinados.

ANEXO 3. LISTADO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS POR PODES.

Actualmente PODES posee la siguiente lista de productos y servicios:

Código		NOMBRE DEL APARATO
PRÓTESIS		
P	1	Prótesis D.C. Endo
P	2	Prot. Arriba de rodilla Endo
P	3	Prot. B. R. Endo
P	5	Prot. Bajo Rodilla. Exo
P	6	Prot. Arriba de rodilla Exo
P	8	Prot. Syme
P	9	Prot. Chopart
P	10	Prot. Pylon B.R.Endo (Intermedia)
P	11	Prot. Pylon ARRIBA DE RODILLA Endo (Intermedia)
P	12	Prot. Desart. Rodilla
P	13	Prot. mono. Polipro. Bajo Rodilla
P	14	Prot. Bajo R. comb. Resina
P	15	Prot. Parcial de pie
P	21	Prot. Gancho A. Codo
P	22	Prot. Gancho Bajo Codo
P	26	Prot. Parcial de Mano
P	27	Prot. Cosmética A. Codo
P	28	Prot. Cosmética Bajo Codo
P	30	Prot. Des. muñeca cosmética
P	32	Prot. Cosm. A. Codo mano PVC
ÓRTESIS		
O	27	AFO sin articulación
O	28	AFO con articulación
O	29	Ortesis de Tronco (Corset)
O	30	KAFO Unilateral de polipropileno
O	31	HI KAFO en polipropileno
O	32	HI KAFO Metálico
O	33	M.S. Férulas Dinámicas
O	34	M.S. Ferul. Estética
O	35	Alzas Zapatos
O	34	Plantilla de polipropileno
O	35	Plantilla en piel
O	40	Cuello Cervical
O	42	Tipo Sarmiento
O	43	Plantilla de poliprop.c/toma medida
O	48	Kafo de Descarga tipo Tohmas
O	49	Plantilla con alza
O	50	Plantilla Amputacion Parcial
O	51	Plantilla para espolon
	52	Plantilla de descarga correc. De varo

O	53	Rodillera Estabilizadora
Reparaciones de Prótesis de Miembro Superior		
RP	41	Prot. Cosmética Desart. Muñeca
RP	411	Cambio Cavidad
RP	412	Cambio mano
RP	42	Prot. Des. de Hom. Gancho
RP	43	Prot. Des. Codo Gancho
RP	44	Prot. Des. muñeca Gancho
RP	45	Prot. Bajo Codo Gancho
RP	46	Prot. Arriba Codo Gancho
Reparaciones de Prótesis de Miembro Inferior		
RP	47	Prot. Atípica
	48	Prot. Syme
	49	Prot. Chopart
RP	50	Prótesis Desart. De cadera exo
	51	Prótesis Desart. De cadera endo
	52	Prótesis endo Arriba de Rodilla
	53	Prótesis exo Arriba de Rodilla
	54	Prótesis exo Bajo de Rodilla
RP	54	Prótesis endo Bajo de Rodilla
Reparaciones de Órtesis y Otros Aparatos Ortopédicos		
RO	56	Rep. AFO
RO	57	Rep. KAFO
RO	58	Rep. Férulas M.S.



ANEXO 4 CEDULA DE ENTREVISTA

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

Cédula de Entrevista para Director Ejecutivo, Asociados y Jefaturas de la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador.

La presente Entrevista tiene como objeto obtener información veraz y objetiva para la elaboración de un diagnóstico de las principales debilidades de carácter financiero para contribuir al Diseño de un Plan estratégico de Gestión Financiera.

Siendo sus respuestas de gran importancia para dicha investigación. Le agradecemos su colaboración.

INDICACIONES: El Entrevistador formulara cada una de las preguntas y el Entrevistado dará sus propios comentarios y sugerencias.

- PRIMERA PARTE: INFORMACIÓN GENERAL**

- Sexo: Masculino Femenino
- Nivel o Grado Académico Realizado: _____
- Puesto de trabajo que desempeña: _____
- Tiempo de laborar en la Asociación: _____

- SEGUNDA PARTE: DATOS ESPECÍFICOS DIVIDIDO EN AREAS**

ÁREA ADMINISTRATIVA

- ¿Existen Planes Estratégicos dentro de la Asociación?

- ¿Para qué periodo planifica la asociación? Y ¿Por qué?

7. ¿Se elaboran Metas para cada una de las áreas de la Asociación? Mencione algunas.

8. ¿Se diseñan diferentes tipos de estrategias para alcanzar los objetivos planteados? Mencione algunos. (Estrategias Financieras, Estrategias de Servicio. Estrategia de Mercadeo, Estrategias de Producción, etc.)

9. ¿En su opinión cuales son las mayores fortalezas que posee la Asociación?

10. ¿Para usted existen debilidades dentro y fuera de la Asociación si/no Porque? Y ¿cuales son, mencione?

11. Participa usted de forma activa en la toma de decisiones al mejoramiento y análisis de la asociación?

12. Señale cuál de la siguientes alternativas identifica como principal problema que afecta la eficiencia en la Gestión Administrativa de la Asociación?. (Falta de Planificación, de Personal Capacitado, Recursos Financieros y Falta de herramientas Técnico-Administrativo?)

ÁREA DE MARKETING

13. ¿Qué productos considera que son los más demandados en la Asociación?, ¿Porqué? Y que porcentaje de las ventas realizadas representan esos productos.

14. ¿Qué productos tienen escasa demanda dentro de la oferta de la Asociación)

15. En su experiencia ¿Cuál considera que es la tendencia de las ventas de la Asociación en los últimos dos años?

16. ¿Cuál es el principal cliente institucional de la asociación?

17. ¿Existen productos en el mercado que no produce la Asociación si/no, y cuál de ellos les sería fácil producir y vender?

18. ¿Cuál es el Método que utiliza la Asociación para la fijación de precios en los productos y servicios?

19. ¿Qué medios de publicidad utiliza la Asociación para promocionar sus productos y servicios?

20. ¿Cuenta la asociación con personal capacitado en marketing?

21. ¿cuáles son los competidores más fuertes para la Asociación?

22. En términos porcentuales que nivel de posicionamiento en el mercado se encuentra la Institución?

ÁREA FINANCIERA

23. ¿Cuál es la principal fuente de ingresos de la Asociación? (ingresos por ventas, donaciones, otros?)

24. Cuál es la tendencia de los ingresos de la Asociación? (incremento. Equilibradas, descendientes).

25. De la misma manera de la preguntas anterior de acuerdo a las Donaciones.

26. ¿Cuál es el principal problema financiero de la Asociación?

27. Si tuviera que reducir gastos ¿Qué reduciría y en que porcentaje? ¿Qué eliminaría por completo?

28. ¿Cada cuánto tiempo participa en licitaciones y cuántas gana al año?

ÁREA DE PRODUCCIÓN

29. ¿Qué porcentaje de la capacidad de producción actual utiliza la Asociación?

30. Se da el mantenimiento oportuno a las máquinas y equipo industrial. ¿Cómo?, explique:

31 ¿Cómo considera usted los precios de los proveedores principales?

32. ¿Qué beneficios o valor agregado otorgan los diferentes proveedores a la institución?

Control

Nombre del Entrevistador: _____ Fecha: _____
Firma: _____ Hora: _____

ANEXO 5. CUESTIONARIOS.



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



ANEXO 5.1 Cuestionario Dirigido a los empleados de la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador.

El objetivo general del cuestionario es obtener información relacionada con el funcionamiento de la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador, y de manera especial las diferentes Actividades Operacionales Financieras que se manejan. Esta información es de carácter confidencial y será utilizada para fines académicos.

Siendo sus respuestas de gran importancia para dicha investigación. Le agradecemos su colaboración.

INDICACIONES: Marque con una “X” la respuesta que considere conveniente y especifique cuando seas necesario.

I. GENERALIDADES

No	CONCEPTO	CODIGO
1	Sexo: 1. Femenino <input type="checkbox"/> 2. Masculino <input type="checkbox"/>	
2	Nivel o Grado Académico Realizado: _____	
3	Puesto de Trabajo que desempeña: _____	
4	Tiempo de laborar en la Asociación: _____	

II. DATOS ESPECIFICOS

5	¿Existen Planes Estratégicos dentro de Unidadesad que labora? 1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/>	
6	Si su respuesta fue afirmativa, ¿para qué período planifican dentro de su Unidadesad de trabajo? 1. Menos de un Año <input type="checkbox"/> 3. Para tres Años <input type="checkbox"/> 2. Para un Año <input type="checkbox"/> 4. Para cinco Años o más <input type="checkbox"/>	
7	¿Conoce las Metas del área en la que labora? 1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/>	
8	¿Conoce algún tipo de estrategia que utiliza la Asociación para alcanzar los objetivos planteados? 1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/>	

9	<p>Si su respuesta fue afirmativa, indique que tipo de estrategias se utilizan:</p> <p>1. Estrategias Financieras <input type="checkbox"/> 4. Estrategias de Mercado <input type="checkbox"/></p> <p>2. Estrategias de Servicios <input type="checkbox"/> 5. Otros (Especifique): _____</p> <p>3. Estrategias de Producción <input type="checkbox"/> _____</p>	
10	<p>¿Cuáles considera usted que son los puntos fuertes (Fortalezas) de la Asociación?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
11	<p>¿Cuáles considera usted que son los puntos débiles (Debilidades) de la Asociación?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
12	<p>Participa usted de forma activa en la toma de decisiones dentro de su área de trabajo.</p> <p>1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/></p>	
13	<p>Le proporciona la Asociación Lineamientos para el desarrollo de su trabajo:</p> <p>1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/></p>	
14	<p>Si su respuesta fue afirmativa, indique ¿Qué tipo de lineamientos le brinda?:</p> <p>1. Manuales <input type="checkbox"/> 3. Cronogramas de Entrega <input type="checkbox"/></p> <p>2. Normas <input type="checkbox"/> 4. Metas Cuantitativas <input type="checkbox"/></p>	
15	<p>Se ejerce alguna supervisión en el trabajo que se realiza:</p> <p>1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/></p>	
16	<p>¿Con qué frecuencia se supervisa su trabajo?</p> <p>1. Diariamente <input type="checkbox"/> 3. Quincenalmente <input type="checkbox"/> 5. Raras veces <input type="checkbox"/></p> <p>2. Semanalmente <input type="checkbox"/> 4. Mensualmente <input type="checkbox"/></p>	

17	<p>De las siguientes alternativas, señale las limitantes que usted afronta para el cumplimiento de las tareas y responsabilidad:</p> <p>1. No recibe los lineamientos adecuados <input type="checkbox"/> 5. Otros (Especifique): _____</p> <p>2. Falta de Recursos Materiales <input type="checkbox"/> _____</p> <p>3. Falta de Recursos Financieros <input type="checkbox"/></p> <p>4. Falta de Recursos Técnicos <input type="checkbox"/></p>	
18	<p>Existe algún tipo de incentivos por el trabajo que usted realiza en la Asociación:</p> <p>1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/></p>	
19	<p>Si su respuesta fue afirmativa, indique ¿Qué tipo de incentivos le brinda la Asociación?</p> <p>1. Económicos <input type="checkbox"/> 3. Otros (Especifique): _____</p> <p>2. Motivacionales <input type="checkbox"/></p>	
20	<p>Señale cuál de las siguientes alternativas identifica como principal problema que afecta la eficiencia en la Gestión Administrativa de la Asociación:</p> <p>1. Falta de Planificación <input type="checkbox"/></p> <p>2. Falta de Personal Capacitado <input type="checkbox"/></p> <p>3. Falta de Recursos Financieros <input type="checkbox"/></p> <p>4. Falta de Herramientas Técnico-Administrativo <input type="checkbox"/></p> <p>5. Otros (Especifique): _____</p>	
21	<p>¿Cómo calificaría el inventario de Materia Prima?</p> <p>1. Excesivo <input type="checkbox"/> 3. Escasos <input type="checkbox"/></p> <p>2. Suficiente <input type="checkbox"/> 4. No sabe <input type="checkbox"/></p>	
22	<p>Mencione tres productos que considera los más demandados en PODES:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
23	<p>Mencione tres productos que tienen escasa demanda dentro de PODES:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

24	<p>En su experiencia, ¿Cuál considera que es la tendencia de la producción en PODES?</p> <p>1. Produce más que años anteriores <input type="checkbox"/></p> <p>2. Sin variaciones en los últimos años <input type="checkbox"/></p> <p>3. Produce menos en los últimos años <input type="checkbox"/></p>	
25	<p>¿Cuál es el cliente principal de PODES?</p> <p>_____</p>	
26	<p>¿Qué medios utiliza PODES para promocionar sus productos y servicios?</p> <p>1. Publicidad <input type="checkbox"/></p> <p>2. Uso de Vendedores <input type="checkbox"/></p> <p>3. Internet <input type="checkbox"/></p> <p>4. Ferias <input type="checkbox"/></p> <p>5. Visitas programadas con clientes <input type="checkbox"/></p> <p>6. Todas las anteriores <input type="checkbox"/></p> <p>7. Ninguna de las anteriores <input type="checkbox"/></p>	

III. Control

Nombre del Entrevistador: _____	Fecha: _____
Firma: _____	Hora: _____



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



ANEXO 5.2 Cuestionario Dirigido a los Pacientes Demandantes de Productos y Servicios de la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador, ubicados en la Zona Metropolitana de San Salvador.

El objetivo general del cuestionario es formular un análisis lógico para las correspondientes Conclusiones y Recomendaciones, dirigidas al Proyecto “Diseño de un Plan Estratégico de Gestión Financiera para la Autosostenibilidad de la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador”, para optar con este al Grado de Licenciatura de Administración de Empresas.

Siendo sus respuestas de gran importancia para dicha investigación. Le agradecemos su colaboración.

INDICACIONES: Marque con una “X” la respuesta que considere conveniente y especifique cuando seas necesario.

IV. GENERALIDADES

No	CONCEPTO	CODIGO
1	Sexo: 1. Femenino <input type="checkbox"/> 2. Masculino <input type="checkbox"/>	
2	Edad: 1. 5 a 17 años <input type="checkbox"/> 3. 31 a 50 años <input type="checkbox"/> 2. 18 a 30 años <input type="checkbox"/> 4. 51 a más años <input type="checkbox"/>	
3	Nivel de Educación: 1. Primaria <input type="checkbox"/> 4. Universitario <input type="checkbox"/> 2. Secundaria <input type="checkbox"/> 5. Ninguno <input type="checkbox"/> 3. Bachillerato <input type="checkbox"/>	
4	Nivel de Ingresos Mensuales: 1. \$174 o menos <input type="checkbox"/> 4. \$ 301 a 600 <input type="checkbox"/> 2. \$175 a \$250 <input type="checkbox"/> 5. \$601 a más <input type="checkbox"/> 3. \$251 a 300 <input type="checkbox"/>	

5	<p>Estado Civil:</p> <p>1. Soltero (a) <input type="checkbox"/></p> <p>2. Casado (a) <input type="checkbox"/></p> <p>3. Acompañado (a) <input type="checkbox"/></p> <p>4. Viudo (a) <input type="checkbox"/></p> <p>5. Otros Especifique _____</p>	
6	<p>Municipio de residencia:: _____</p>	
7	<p>¿Cuál es su Ocupación Actual?</p> <p>1. Ama de Casa <input type="checkbox"/></p> <p>2. Empleado Público <input type="checkbox"/></p> <p>3. Empleado Privado <input type="checkbox"/></p> <p>4. Estudiante <input type="checkbox"/></p> <p>5. Independiente <input type="checkbox"/></p> <p>6. Pensionado <input type="checkbox"/></p> <p>7. Otros Especifique: _____</p>	
<p>V. <u>DATOS ESPECIFICOS</u></p>		
8	<p>¿Qué tipo de Discapacidad padece?</p>	
9	<p>¿Qué tipo de Prótesis u Órtesis usted utiliza?</p> <p>2. Prótesis Miembros Superiores <input type="checkbox"/></p> <p>3. Órtesis <input type="checkbox"/></p> <p>3. Prótesis Miembros Inferiores <input type="checkbox"/></p> <p>4. Otros (Especifique): _____</p>	
10	<p>¿Cuál fue la causa de su discapacidad?</p> <p>1. Por Nacimiento <input type="checkbox"/></p> <p>2. Por Accidente <input type="checkbox"/></p> <p>4. Por Enfermedad <input type="checkbox"/></p> <p>4. Con Conflicto Armado <input type="checkbox"/></p> <p>5. Por Violencia Social <input type="checkbox"/></p>	
11	<p>¿Desde cuándo usted sufre esta discapacidad física?</p> <p>1. Hace cinco años o menos <input type="checkbox"/></p> <p>2. Hace diez años <input type="checkbox"/></p> <p>3. Hace quince años <input type="checkbox"/></p> <p>4. Hace veinte años <input type="checkbox"/></p> <p>5. Más de veinte años <input type="checkbox"/></p>	

12	<p>¿Qué tipo de Producto o Servicio le ofrece la Asociación?</p> <p>1. Prótesis Miembros Superiores <input type="checkbox"/> 3. Órtesis <input type="checkbox"/></p> <p>2. Prótesis Miembros Inferiores <input type="checkbox"/> 4. Reparaciones <input type="checkbox"/></p>	
13	<p>¿Cómo financia la compra del producto o servicio que le brinda la Asociación?</p> <p>1. Por Medio del ISSS <input type="checkbox"/> 4. Por sus Propio Medios <input type="checkbox"/></p> <p>2. Por el Fondo de Protección de Lisiados <input type="checkbox"/> 5. Otros Especifique: _____</p> <p>3. Por el Fondo Social de PODES <input type="checkbox"/> _____</p>	
14	<p>De las alternativas listadas abajo, ¿Podría seleccionar la fuente por la cual conoció la Asociación?</p> <p>1. Programa de Televisión o Radio <input type="checkbox"/> 5. Familiar/Amigo/Conocido <input type="checkbox"/></p> <p>2. Artículo en Prensa Escrita <input type="checkbox"/> 6. Otros Especifique: _____</p> <p>3. Página WEB <input type="checkbox"/> _____</p> <p>4. Por la Institución que lo Financia <input type="checkbox"/></p>	
15	<p>¿Con qué frecuencia visita usted la Asociación?</p> <p>1. Cada Mes <input type="checkbox"/> 4. Cada 2 Años <input type="checkbox"/></p> <p>2. Cada 6 Meses <input type="checkbox"/> 5. De 3 Años a Más <input type="checkbox"/></p> <p>3. Cada Año <input type="checkbox"/></p>	
16	<p>¿Cómo considera la atención al cliente que le brinda la Asociación?</p> <p>3. Excelente <input type="checkbox"/> 4. Regular <input type="checkbox"/></p> <p>2. Muy Bueno <input type="checkbox"/> 5. Malo <input type="checkbox"/></p> <p>3. Bueno <input type="checkbox"/></p>	
17	<p>Según su criterio, ¿Cómo considera la calidad del producto elaborado en la Asociación?</p> <p>1. Excelente <input type="checkbox"/> 4. Regular <input type="checkbox"/></p> <p>2. Muy Bueno <input type="checkbox"/> 5. Malo <input type="checkbox"/></p> <p>3. Bueno <input type="checkbox"/></p>	
18	<p>¿Cómo considera la durabilidad del producto que le brinda la Asociación?</p> <p>1. Excelente <input type="checkbox"/> 4. Regular <input type="checkbox"/></p> <p>2. Muy Bueno <input type="checkbox"/> 5. Malo <input type="checkbox"/></p> <p>3. Bueno <input type="checkbox"/></p>	
20	<p>Si usted fuese gerente o miembro de la Asociación que acciones implementaría para aumentar la demanda de los productos: _____</p>	



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



ANEXO 5.3 Cuestionario Dirigido a las Instituciones u Organizaciones
usuarias de la Prestación del Servicio y Productos ofrecidos por la Asociación Promotora de la
Organización de Discapacitados de El Salvador.

Con el presente Guía de Entrevista se pretende recolectar datos claves de las instituciones u organizaciones afines a la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador, que solicitan prestación de servicio y productos Ortopédicos satisfaciendo la necesidad demandada.

Siendo sus respuestas de gran importancia para dicha investigación. Le agradecemos su colaboración.

INDICACIONES: El Entrevistador formulara cada una de las preguntas y el Entrevistado dará sus propios comentarios y sugerencias.

I. GENERALIDADES

No	CONCEPTO	CODIGO
1	Institución u Organismo al que Representa: _____	
2	Cuánto tiempo tienen de existir: _____	
3	Actualmente tiene alianzas o negociaciones con la Asociación Promotora de Discapacitados de El Salvador: 1. Si <input type="checkbox"/> 2. No <input type="checkbox"/>	
4	Mencione el Proyecto o Negociación que actualmente ejecuta con la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El salvador : _____	
5	A qué Sector son Dirigidos la Prestación de sus Servicios: 1. Lisiados de Guerra <input type="checkbox"/> 4. Extranjeros <input type="checkbox"/> 2. Persona particulares <input type="checkbox"/> 5. Todos los anteriores <input type="checkbox"/> 3. Niños y Niñas <input type="checkbox"/> 6. Otros <input type="checkbox"/> Especifique: _____ _____	

6	<p>Zona que reside la mayoría de sus Pacientes:</p> <p>1. Zona Metropolitana <input type="checkbox"/></p> <p>2. Zona Central <input type="checkbox"/></p> <p>3. Zona Occidental <input type="checkbox"/></p> <p>4. Zona Oriental <input type="checkbox"/></p>	
II. DATOS ESPECIFICOS		
7	<p>¿Desde cuando conoce la existencia de la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El salvador?</p> <p>1. Un año o menos <input type="checkbox"/></p> <p>2. hace dos años <input type="checkbox"/></p> <p>3. hace tres años <input type="checkbox"/></p> <p>4. hace cuatro años <input type="checkbox"/></p> <p>5. hace cinco años <input type="checkbox"/></p> <p>6. seis años a más <input type="checkbox"/></p>	
8	<p>PODES con respecto a su Empresa o Institución es considerada como:</p> <p>1. Competencia alta <input type="checkbox"/></p> <p>2. Competencia media <input type="checkbox"/></p> <p>3. Competencia Baja <input type="checkbox"/></p> <p>4. Aliada <input type="checkbox"/></p> <p>5. Complementaria <input type="checkbox"/></p> <p>6. Otros</p> <p> Especifique: _____</p>	
9	<p>¿Por qué Razones ha decidido trabajar con los Productos o Servicios de la asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador?</p> <p>1. Precios <input type="checkbox"/></p> <p>2. Calidad <input type="checkbox"/></p> <p>3. Prestigio de la Organización <input type="checkbox"/></p> <p>4. Solvencia Financiera <input type="checkbox"/></p> <p>5. Todas las anteriores <input type="checkbox"/></p>	
10	<p>¿Cuáles son los principales requisitos que ustedes exigen en el proceso de compra y prestación de servicios de las otras instituciones?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
11	<p>¿Qué productos o servicios ha adquirido con la Asociación PODES?</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p>	

12	¿Cómo clasificaría los Productos y Servicios que ofrece PODES? 1. Excelentes <input type="checkbox"/> 4. Buenos <input type="checkbox"/> 2. Muy Buenos <input type="checkbox"/> 5. Regulares <input type="checkbox"/>	
13	¿Qué mejoraría en los Servicios o Productos que ofrece PODES? _____ _____ _____	
14	¿Qué otros productos o prestación de servicios estaría dispuesto a adquirir con PODES? _____ _____ _____	
15	¿Con qué frecuencia solicita los productos o servicios de la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador? _____ _____ _____	
16	¿Cómo considera los precios fijados en los productos y servicios de PODES? 1. Accesibles <input type="checkbox"/> 2. Cómodos <input type="checkbox"/> 3. Muy baratos <input type="checkbox"/>	
17	¿En qué rango porcentual se ha visto beneficiado al trabajar con la Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador? 1. 25% o menos <input type="checkbox"/> 3. 51% al 75% <input type="checkbox"/> 2. 26% al 50% <input type="checkbox"/> 4. 76% al 100% <input type="checkbox"/>	

III. Control

Nombre del Entrevistador: _____	Fecha: _____
Firma: _____	Hora: _____



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

ANEXO 5.4 Cuestionario Dirigido a las Instituciones u Organizaciones que podrían llegar a ser
Clientes Potenciales.

Objetivo: Con la siguiente Guía de Entrevista, se pretende conocer datos específicos acerca de las instituciones clasificadas como clientes potenciales con el fin de utilizar dicha información para exclusivamente académico. Para optar al grado de Licenciatura en Administración de Empresas.

Siendo sus respuestas de gran importancia para dicha investigación. Le agradecemos su colaboración.

INDICACIONES: El Entrevistador formulara cada una de las preguntas y el Entrevistado dará sus propios comentarios y sugerencias.

I. GENERALIDADES

No	CONCEPTO	CODIGO
1	Nombre de la Institución: _____	
2	Naturaleza : _____	
3	Tiempo de existencia: _____	
4	Visión de Fundación: _____ _____	
5	Ubicación de la Institución: _____ _____	
6	Zona que reside la mayoría de sus Pacientes: 1. Zona Metropolitana <input type="checkbox"/> 3. Zona Occidental <input type="checkbox"/> 2. Zona Central <input type="checkbox"/> 4. Zona Oriental <input type="checkbox"/>	

II. DATOS ESPECIFICOS

7	Servicios que ofrece la Institución a los clientes o beneficiarios: _____ _____ _____ _____	
8	¿Qué tipo de aparato ortopédico es el más demandado en su institución? _____ _____ _____ _____	
9	¿Cuál es el servicio más demandado en el área de ortopedia o fisioterapia? _____ _____ _____ _____	
10	¿A quienes ofrecen su producto o servicio? 1. Lisiados de Guerra <input type="checkbox"/> 4. Extranjeros <input type="checkbox"/> 2. Personas Particulares <input type="checkbox"/> 5. otros <input type="checkbox"/> 3. Niños <input type="checkbox"/> especifique: _____	
11	¿Cuáles son las categorías existentes para el control de sus pacientes? 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	
12	¿Cuáles de las siguientes instituciones fabricantes de aparatos ortopédicos o que brinda servicios de fisioterapia es conocida por su institución o empresa? 1. PODES <input type="checkbox"/> 4. FUNTER <input type="checkbox"/> 2. ISSS <input type="checkbox"/> 5. otros <input type="checkbox"/> 3. Fondo de Lisiados <input type="checkbox"/> Especifique: _____	

13	¿Cuál de las instituciones anteriores le ha proveído materia prima o producto terminado en los últimos años? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
14	¿Quiénes son sus aliados o instituciones que le venden su servicio o productos? <hr/> <hr/> <hr/>	
15	¿De las instituciones anteriores quien es el proveedor más fuerte? <hr/> <hr/> <hr/>	
16	¿Por qué ha escogido a ese proveedor? <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>1. Calidad <input type="checkbox"/></p> <p>2. Precio <input type="checkbox"/></p> <p>3. Puntualidad <input type="checkbox"/></p> <p>4. Experiencia <input type="checkbox"/></p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>4. Prestigio <input type="checkbox"/></p> <p>5. Todas la anteriores <input type="checkbox"/></p> <p>6. Otras <input type="checkbox"/></p> <p>especifique: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> </div> </div>	

III. Control

Nombre del Entrevistador: _____	Fecha: _____
Firma: _____	Hora: _____

ANEXO 6. ANALISIS Y TABULACION DE RESULTADOS

ANEXO 6.1

● Preguntas a analizar:

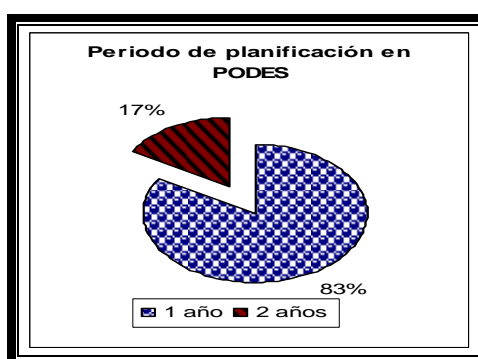
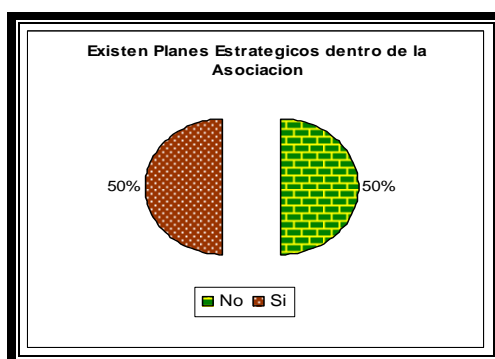
Cédula/Cuestionario	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cédula de entrevista dirigida a Asociados, Director y Jefaturas.	5	5	¿Elabora planes estratégicos para mejorar los resultados de su área?
		6	¿Para que periodo planifica la Asociación?
		8	¿Qué tipo de estrategias se diseñan para alcanzar los objetivos planteados? (Pregunta abierta)
• Cuestionario dirigido a empleados	8	5	¿Existen planes estratégicos dentro de la unidadesad que labora?
Total	13	9	¿Qué tipo de estrategias se utilizan en PODES? (pregunta abierta)

Objetivo: Conocer si dentro de la asociación se lleva a cabo planeación estratégica.

Gráfica 1: Existen Planes Estratégicos dentro de la Asociación

Gráfica 2: Periodo de planificación en PODES.

Muestra: 5 (Cédula de entrevista dirigida a Asociados, Director y Jefaturas).

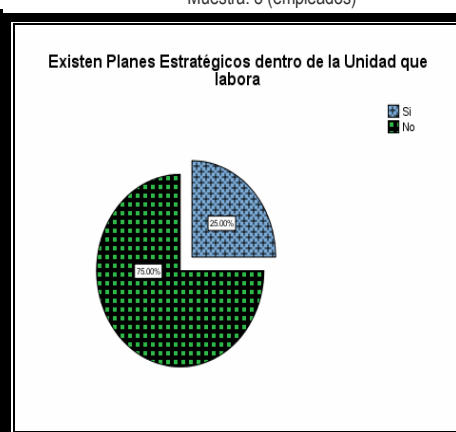
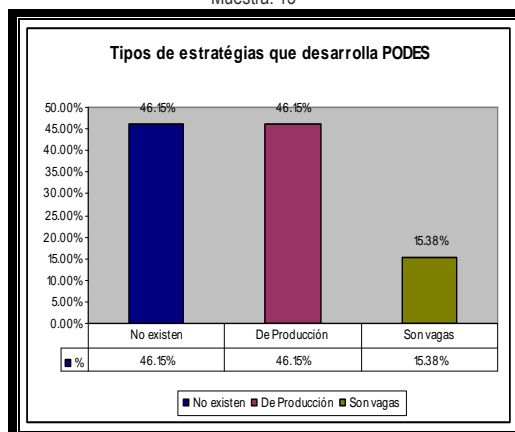


Gráfica 3: Tipos de Estrategias que desarrolla PODES.

Gráfica 4: Existen Planes Estratégicos dentro del Área.

Muestra: 13

Muestra: 8 (empleados)



Análisis: En las preguntas referentes a la planeación estratégica se observa confusión en el concepto, ya que el 50% afirma que existen planes estratégicos, sin embargo no concuerda con el horizonte de planeación, que ellos mismos manifiestan tener, el cual no excede de dos años. Además se elaboran metas de producción, las cuales frecuentemente no son alcanzadas por el personal. Por lo tanto se concluye que la asociación no cuenta con planeación estratégica a largo plazo, lo cual se confirma al observar que el tipo de estrategias elaboradas solo son de producción y no se encuentran bien definidas.

ANEXO 6.2

● Preguntas a analizar:

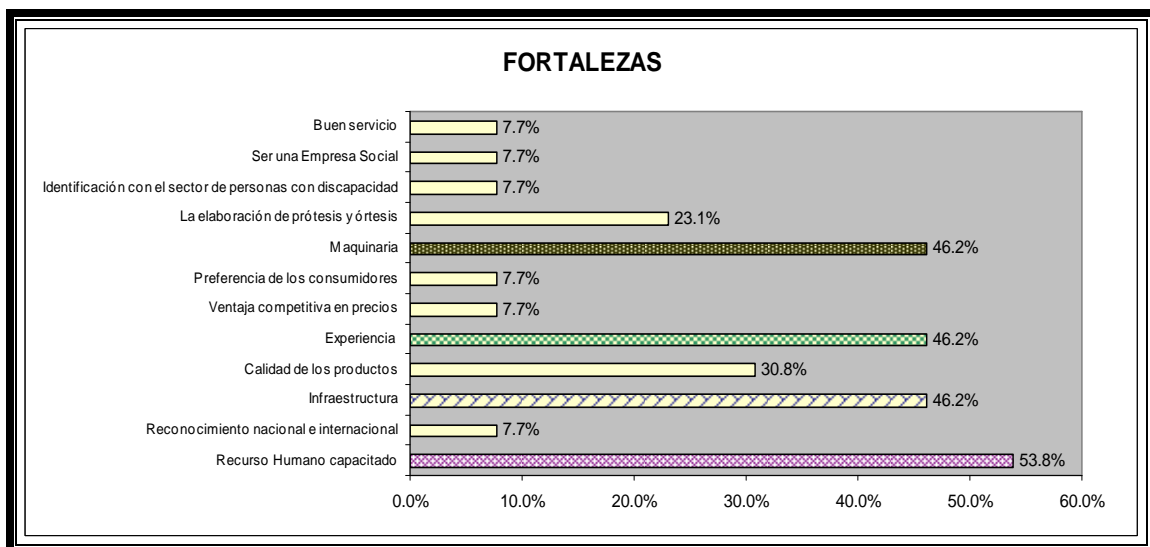
Cédula/Cuestionario	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cédula de entrevista dirigida a Asociados, Director y Jefaturas.	5	9	¿Cuáles son las fortalezas que posee la Asociación? (Pregunta abierta)
• Cuestionario dirigido a empleados	8	10	¿Cuáles considera usted que son los puntos fuertes de la Asociación? (Pregunta abierta)
• Cuestionario dirigido a instituciones usuarias	11	9	¿Por qué razones ha decidido trabajar con los productos o servicios de la Asociación?

Objetivo: Identificar cuales son las fortalezas internas con que cuenta la Asociación.

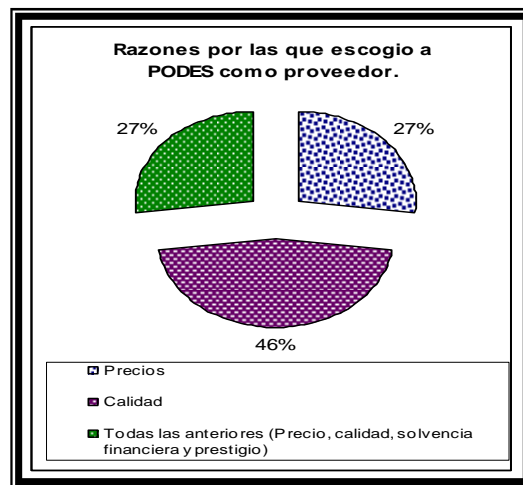
Tabla 1: Fortalezas de la Asociación, muestra: 13 (Asociados, Director, Jefaturas y empleados)

FORTALEZAS DE LA ASOCIACION(Asociados, director, jefes, empleados)	FRECUENCIA	%
Personal capacitado en el área de producción	7	53.8%
Infraestructura adecuada	6	46.2%
Experiencia en el mercado	6	46.2%
Maquinaria de producción	6	46.2%
Calidad de los productos	4	30.8%
Elaboración de prótesis y órtesis	3	23.1%
Reconocimiento nacional e internacional	1	7.7%
Ventaja competitiva en precios	1	7.7%
Preferencia de los consumidores	1	7.7%
Identificación con el sector de personas con discapacidad	1	7.7%
Ser una Empresa Social	1	7.7%
Buen servicio a clientes	1	7.7%

Gráfica 5: Fortalezas de la Asociación.



Gráfica 6: Razones por la que escogió a PODES como Proveedor (muestra: 11 instituciones usuarias).



Análisis: Dentro de la tabla #1 se puede observar que la principal fortaleza con que cuenta la Asociación corresponde al Recurso Humano Capacitado, con un porcentaje del 53.8%, lo cual refleja que la Asociación cuenta con personal altamente calificado en la elaboración de Prótesis y Órtesis, con un porcentaje del 46.2% se encuentran la maquinaria, experiencia e infraestructura, siendo estas una ventaja significativa ya que se brinda al paciente la comodidad de la infraestructura de la Asociación y tecnología adecuada para el desarrollo de los productos, el 30.8% representa la calidad de los productos que ofrece la Asociación, sin embargo la calidad fue mencionada por el 48% del 100% de las instituciones usuarias que adquieren el producto de la Asociación, otras de las fortalezas con que cuenta PODES son el buen servicio, ser una empresa de carácter social, identificación del sector con las personas con discapacidad, ventaja competitiva en los precios y reconocimiento nacional e internacional encontrándose abajo del 10% en la tabla #1.

ANEXO 6.3

● Preguntas a analizar:

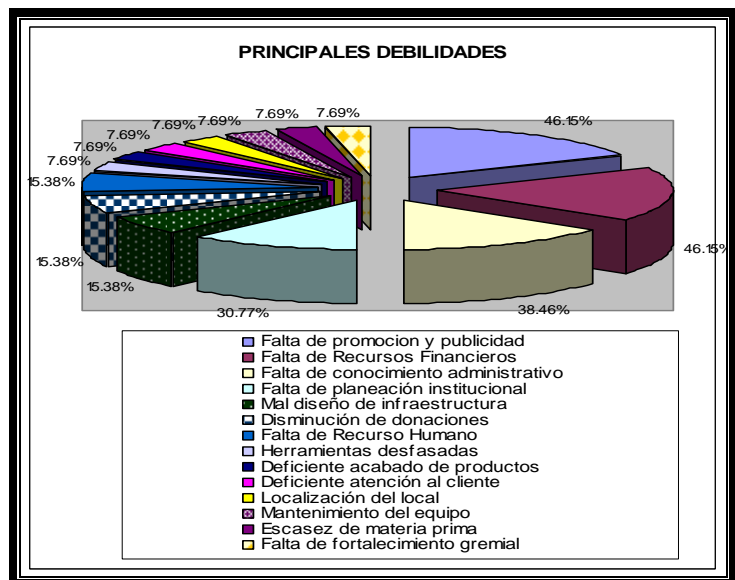
Cédula/Cuestionario	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cédula de entrevista dirigida a Asociados, Director y Jefaturas.	5	10	¿Cuáles son las debilidades que posee la Asociación? (Pregunta abierta)
• Cuestionario dirigido a empleados	8	11	¿Cuáles considera usted que son los puntos débiles de la Asociación? (Pregunta abierta)
Total	13		

Objetivo: Identificar las principales debilidades que afectan la eficiencia de la Asociación PODES, estancando el Proceso Administrativo de esta.

Tabla 2: Debilidades de la Asociación.
Muestra: 13

PREGUNTA 10 Y 11: DEBILIDADES DE LA ASOCIACION	
DEBILIDADES	%
Falta de promoción y publicidad	46.15%
Falta de Recursos Financieros	46.15%
Falta de conocimiento administrativo	38.46%
Falta de planeación institucional	30.77%
Mal diseño de infraestructura	15.38%
Disminución de donaciones	15.38%
Falta de Recurso Humano	15.38%
Herramientas desfasadas	7.69%
Deficiente acabado de productos	7.69%
Deficiente atención al cliente	7.69%
Localización del local	7.69%
Mantenimiento del equipo	7.69%
Escasez de materia prima	7.69%
Falta de fortalecimiento gremial	7.69%

Gráfica 7: Debilidades de la Asociación.



Análisis: El 46.15% de las personas encuestadas opinan que la principal debilidad de la Asociación es la falta de recursos financieros y la falta de promoción y publicidad; el 38.46% corresponde a la falta de conocimientos administrativos por parte del Director Ejecutivo manifestando que esta debilidad obstaculiza el buen manejo de los recursos y afecta la visión de la Asociación; un 30.77% concierne a la falta de planeación y mejoramiento institucional, existiendo otras debilidades mencionadas en menos del 20% observándose en la gráfica # 7 .

ANEXO 6.4

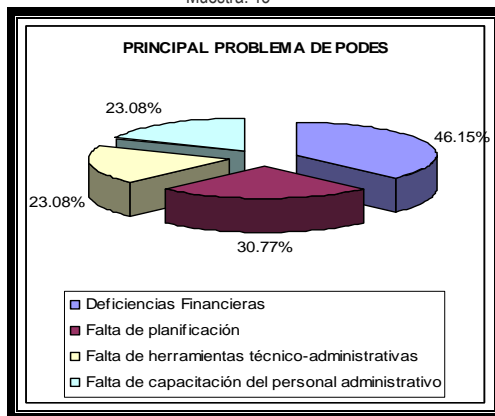
● Preguntas a analizar:

Cédula/Cuestionario	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cédula de entrevista dirigida a Asociados, Director y Jefaturas.	5	12	¿Cuál es el principal problema que afecta la eficiente de la Gestión Administrativa de la Asociación? (Pregunta abierta)
		26	¿Cuál es el principal problema financiero de la Asociación?
• Cuestionario dirigido a empleados	8	17	¿Señale las limitantes que usted afronta para el cumplimiento de las tareas y responsabilidades?
		20	¿Cuál es el principal problema que afecta la eficiencia de la Gestión Administrativa? (Pregunta abierta)
Total	13		

Objetivo: Investigar los principales problemas que enfrenta actualmente la Asociación.

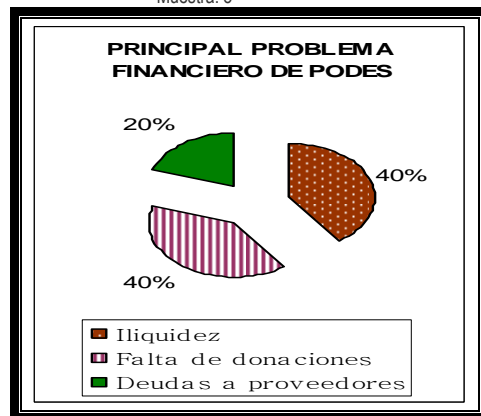
Gráfica 8: Principal problema de PODES.

Muestra: 13



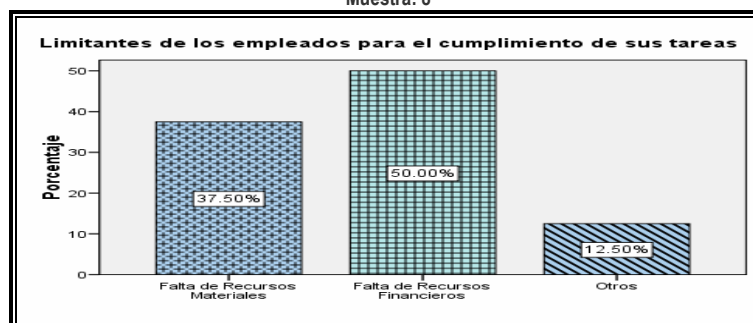
Gráfica 9: Principal problema financiero de PODES.

Muestra: 5



Gráfica 10: Limitantes de los empleados para el cumplimiento de sus tareas.

Muestra: 8



Análisis: Se puede observar en el gráfico # 8 que el principal problema que afecta a la Asociación son las deficiencias financieras expresadas por el 46.15% del total de encuestados, en el gráfico # 9 se comprueba que las deficiencias financieras incluyen la falta de donaciones y la Iliquidez representadas con el 40% cada una; lo anterior se relaciona a la opinión de los empleados quienes manifestaron en un 50% que su principal limitante para el cumplimiento de sus tareas es la falta de recursos financieros. El segundo problema manifestado por los asociados, jefaturas y empleados es la falta de planificación con un 30.77% siendo el restante 47.6% distribuido entre la falta de herramientas técnico-administrativo y la falta de capacitación del personal administrativo.

ANEXO 6.5

● Preguntas:

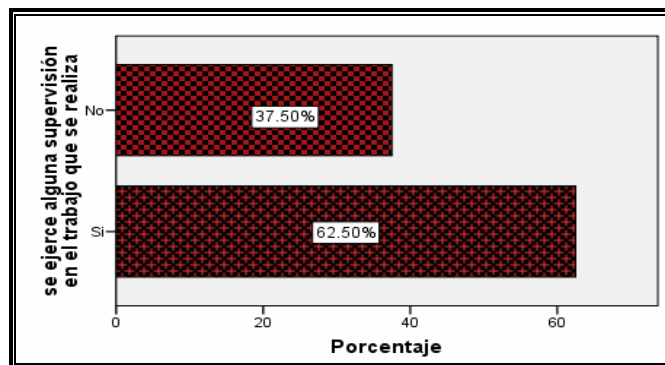
Cédula/Cuestionario	Muestra	#Pregunta	Pregunta
Cédula de entrevista dirigida a empleados.	8	15	Ejerce supervisión en el trabajo que se realiza.

Objetivo: Determinar si dentro de cada una de las áreas de la Asociación se ejerce alguna supervisión oportuna sobre el trabajo realizado.

Tabla 3: Se ejerce alguna supervisión en el trabajo que se realiza

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	5	62.5	62.5
No	3	37.5	100.0
Total	8	100.0	

Gráfica 11: Se ejerce alguna supervisión en el trabajo que se realiza



Análisis: Se logra determinar que en cada una de las áreas de la Asociación si se ejerce alguna supervisión en el trabajo que se realiza sobre los productos que se elaboran lo cual se demuestra en la grafica #11 con un porcentaje del 62.50% dejando una proporción mínima las opiniones de los empleados representadas con un 37.50% los cuales dijeron que no recibían ninguna supervisión sobre el trabajo que realizan en sus respectivas áreas.

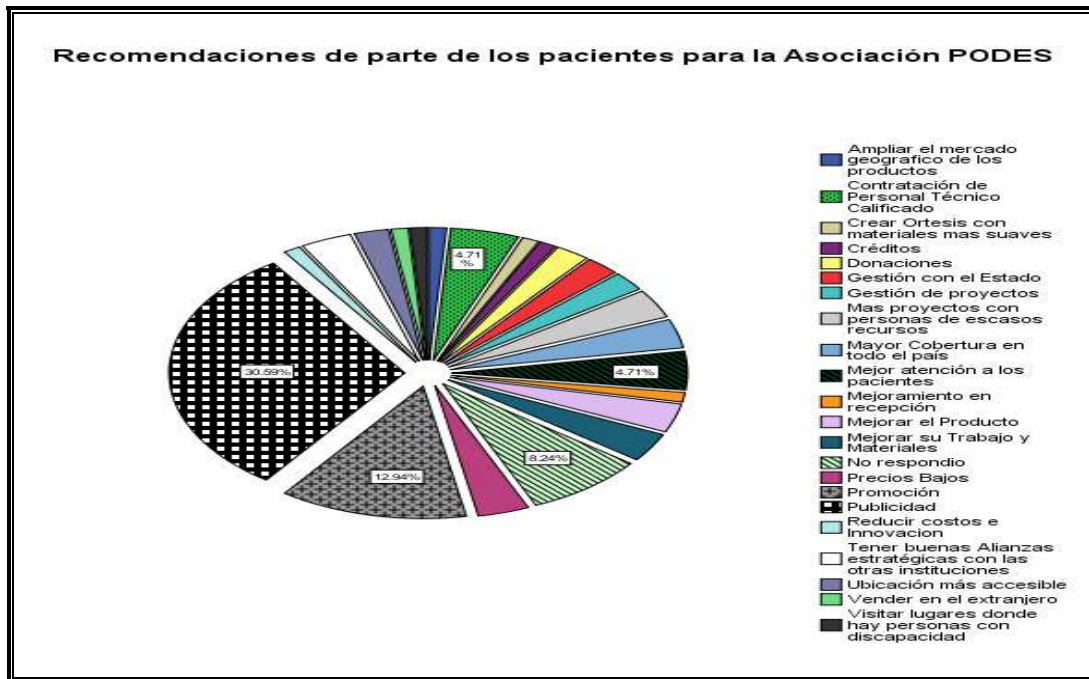
ANEXO 6.6

● Preguntas a analizar:

Fuente	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cuestionario dirigido a Pacientes	85	20	¿Sugerencias por parte de los pacientes de la Asociación para mejorar los productos o servicios? (Pregunta abierta)

Objetivo: Conocer las diferentes recomendaciones que los pacientes aportan a la mejora de la Asociación a fin de incrementar la demanda de sus servicios y productos.

Gráfica 12: Recomendaciones de Parte de los Pacientes para la Asociación PODES.



Análisis: En la gráfica # 12 la mayoría de los pacientes recomendó a la Asociación en un 30.59% que la publicidad es uno de los factores más importante para ser reconocida e introducirse al mercado; seguido de un 12.94% manifiesta que la promoción y la mejor atención a los pacientes es clave para su preferencia y conocimiento; el 8.2% no dio ninguna recomendación hacia la Asociación; el 4.71% corresponde a la contratación de personal más capacitado; un 3.5% considera que la realización de proyectos beneficiará tanto a la Asociación como a las personas que no pueden comprar los productos que ellos necesitan creando un mayor reconocimiento de esta, abajo de 3% se encuentran las alianzas con otras instituciones y elaborar productos que se ajusten al presupuesto de un sector de pacientes.

ANEXO 6.7

Preguntas

Cédula/Cuestionario	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cuestionario dirigido a empleados	8	26	¿Qué medios de publicidad utiliza la Asociación?

Objetivo: Conocer cuales son los medios de publicidad que la Asociación utiliza para darse a darse a conocer en todo el mercado.

Tabla 4: ¿Que medios utiliza PODES para promocionar sus productos y servicios?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Publicidad	1	12.5	12.5
Internet	1	12.5	25.0
Ferias	1	12.5	37.5
Visitas programadas con clientes	1	12.5	50.0
todas las anteriores	1	12.5	62.5
Ninguna de las anteriores	3	37.5	100.0
Total	8	100.0	

Gráfica 13: ¿Qué medios utiliza PODES para promocionar sus productos y servicios?



Análisis: La Asociación PODES no utiliza ningún medio publicitario estratégico como se puede observar en la gráfica #13 la mayoría de los empleados con un 37.50% desconoce el tipo de publicidad que se realiza para promocionar la institución. Por lo tanto se deduce que los pacientes que visitan la Asociación la conocen por referencias personales o por la institución que financia su producto.

ANEXO 6.8

● Preguntas a analizar:

Cédula/Cuestionario	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cédula de entrevista dirigida a Asociados, Director y Jefaturas.	5	13	¿Qué productos considera los más demandados? (Pregunta abierta)
• Cuestionario dirigido a empleados	8	22	Mencione el producto más demandado en la Asociación (Pregunta abierta)
• Cuestionario dirigido a instituciones usuarias	11	11	¿Qué productos o servicios ha adquirido de la Asociación? (Pregunta abierta)
• Cuestionario dirigido a instituciones potenciales	16	8	¿Qué tipo de producto es el más demandado? (Pregunta abierta)

Objetivo: Determinar cuales son los productos ortopédicos más demandados en la Asociación.

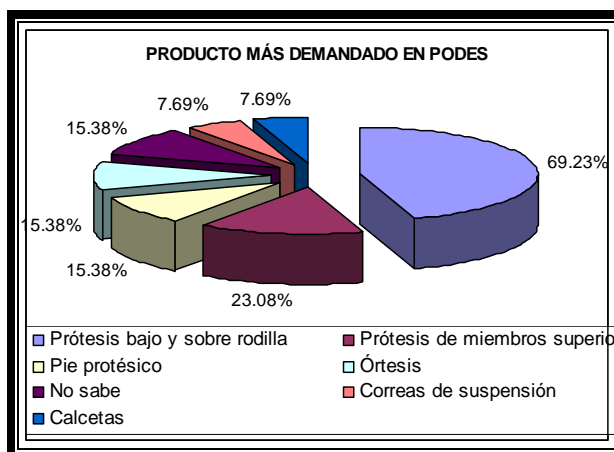
Tabla 5: Producto más Demandado.

Muestra: 13

PRODUCTOS MAS DEMANDADOS EN PODES	
PRODUCTO	%
Prótesis bajo y sobre rodilla	69.23%
Prótesis de miembros superiores	23.08%
Pie protésico	15.38%
Órtesis	15.38%
No sabe	15.38%
Correas de suspensión	7.69%
Calcetas	7.69%

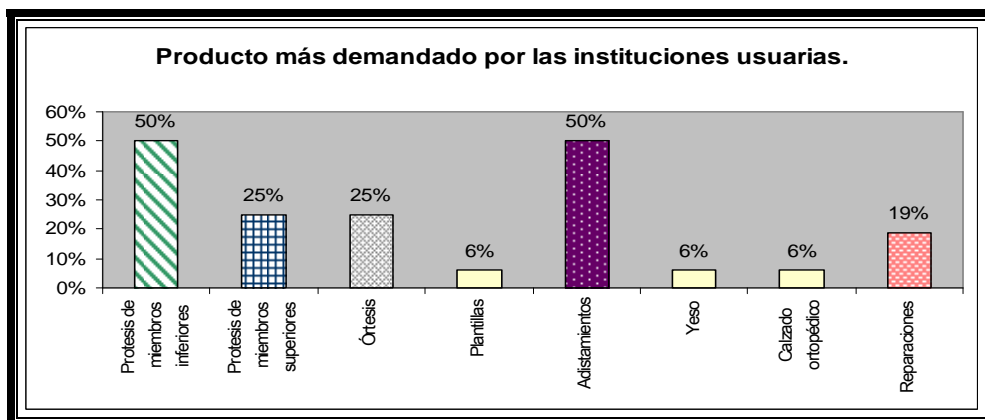
Gráfica 14: Producto más Demandado.

Muestra: 13



Análisis: El producto más demandado según los asociados, jefaturas y empleados son las prótesis de miembros inferiores (bajo y sobre rodilla) con un 69.23%, seguido de las prótesis de los miembros superiores con un 23.08%. Dejando con un 15.38% las Órtesis y el pie protésico.

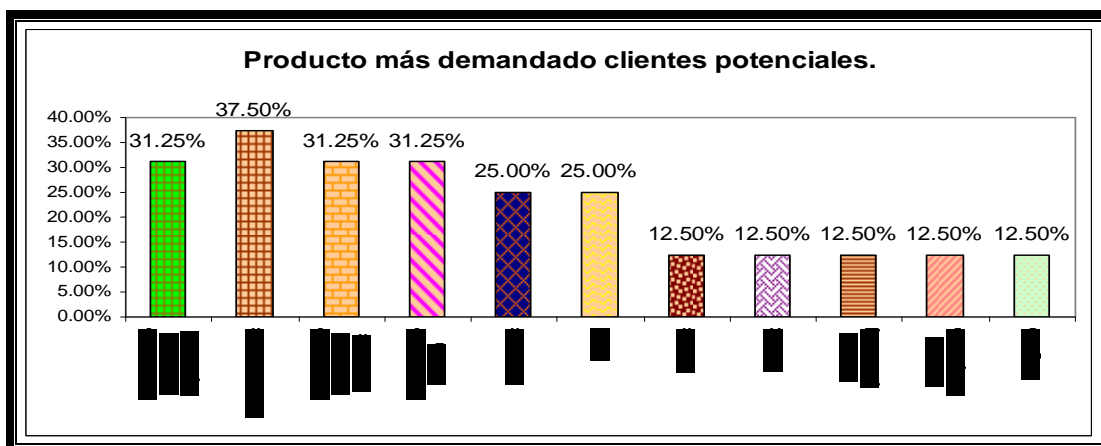
Gráfica 15: Producto más Demandado por las Instituciones Usuarias (11).



ANÁLISIS:

Por otra parte las instituciones usuarias adquieren en mayor medida las prótesis de miembros inferiores y los aditamentos (férulas, calcetas, muletas, bastones, sillas de ruedas, andaderas, cuellos cervicales, etc.) que son representados en la gráfica # 15 con el 50% cada uno, lo que hace un total del 100%. En menor porcentaje se adquieren prótesis de miembros superiores y Órtesis que juntas suman el 50%.

Gráfica 16: Producto más Demandado por los Clientes Potenciales (16).



Análisis: Para los clientes potenciales el producto más demandado son los aditamentos con un porcentaje del 37.5%; seguido por los diferentes tipos de prótesis, ya que manifestaron que el tipo de prótesis depende de la discapacidad de los pacientes las cuales son variadas constantemente como se puede observar en la gráfica # 16.

ANEXO 6.9

● Preguntas a analizar:

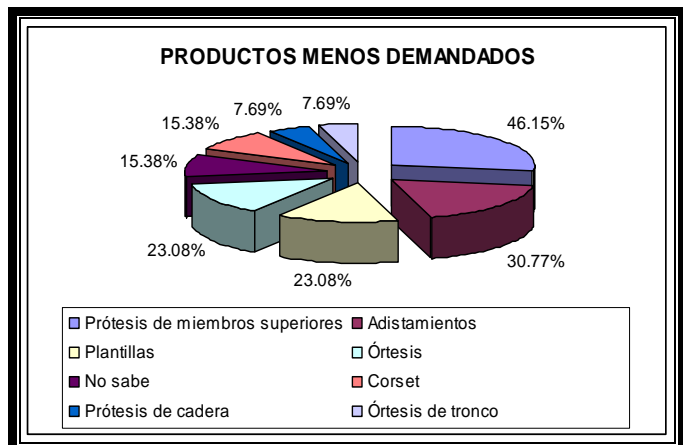
Cédula/Cuestionario	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cédula de entrevista dirigida a Asociados, Director y Jefaturas.	5	14	¿Qué productos tienen escasez de demanda? (Pregunta abierta)
• Cuestionario dirigido a empleados	8	23	Mencione tres productos menos demandados en PODES (Pregunta abierta)
Total	13		

Objetivo: Determinar cuales son los productos ortopédicos con menos demanda en la Asociación.

Tabla 6: Producto menos Demandado.
Muestra: 13

PRODUCTOS MENOS DEMANDADOS EN PODES	
PRODUCTO	%
Prótesis de miembros superiores	46.15%
Aditamentos	30.77%
Plantillas	23.08%
Órtesis	23.08%
No sabe	15.38%
Corset	15.38%
Prótesis de cadera	7.69%
Órtesis de tronco	7.69%

Gráfica 17: Producto menos Demandado.
Muestra: 13



Análisis: el producto con menos demanda que manifiestan los asociados, jefaturas y empleados son las prótesis de miembros superiores con un 46.15%; seguido de los aditamentos con un 30.77% y con un 23.08% las plantillas y Órtesis cada una. El resto de los productos menos demandados fueron mencionados en menos del 16% dentro de los cuales se encuentran el Corset, las prótesis de cadera, Órtesis de tronco las cuales se pueden observar en la tabla # 6.

ANEXO 6.10

● Preguntas a analizar:

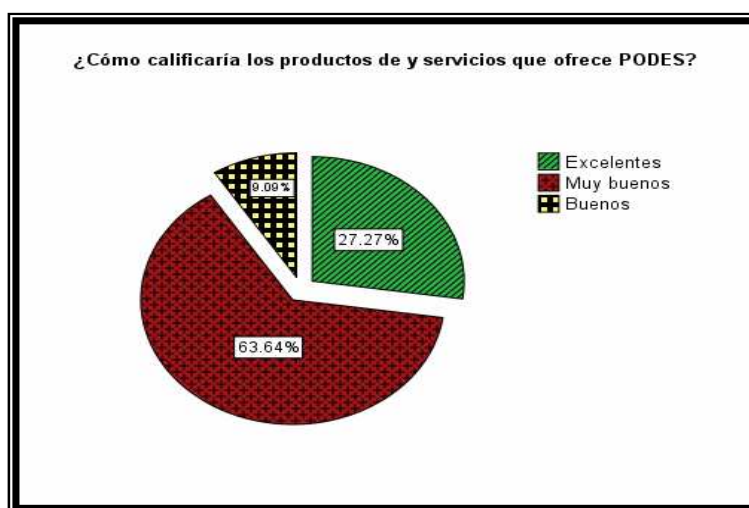
Fuente	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cuestionario dirigido a Instituciones Usuaris	11	12	¿Cómo calificaría los productos o servicios que ofrece PODES?

Objetivo: Conocer las calificaciones de los productos o servicios que ofrece la Asociación PODES en relación a la opinión de las Instituciones Usuaris.

Tabla 7: ¿Cómo calificaría los productos de y servicios que ofrece PODES?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Excelentes	3	27.3	27.3
Muy buenos	7	63.6	90.9
Buenos	1	9.1	100.0
Total	11	100.0	

Gráfica 18: ¿Cómo calificaría los productos y servicios de ofrece PODES?



Análisis: El 63.64% de las Instituciones usuarias califica a los productos de la Asociación como Muy Buenos, el 27.27% considera que son excelentes y solo el 9.09% los califica como buenos lo cual se puede observar en la tabla # 7 y en la gráfica # 18.

ANEXO 6.11

● Preguntas a analizar:

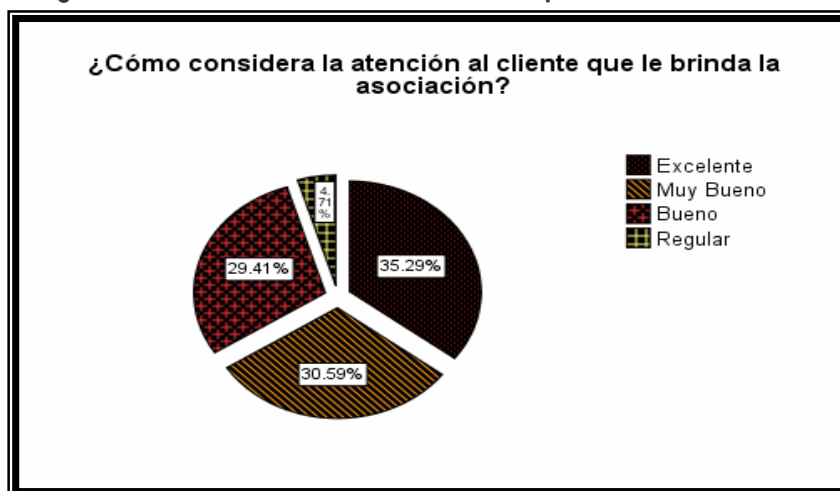
Fuente	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cuestionario dirigido a Pacientes	85	16	¿Cómo considera la atención al cliente que le brinda la Asociación?

Objetivo: Conocer la opinión de los pacientes en cuanto a la atención que se les brinda en la Asociación.

Tabla 8: ¿Cómo considera la atención al cliente que le brinda la Asociación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Excelente	30	35.3	35.3
Muy Bueno	26	30.6	65.9
Bueno	25	29.4	95.3
Regular	4	4.7	100.0
Total	85	100.0	

Gráfica 19: ¿Cómo considera la atención al cliente que le brinda la Asociación?



Análisis: La gráfica # 19 muestra la opinión de los pacientes con respecto a la atención que les brinda la Asociación, siendo el 35.29% que opina que la atención es calificada como excelente; el 30.59% la considera como muy buena; seguido del 29.41% que corresponde a una atención buena y la minoría de los pacientes manifiesta que la atención que reciben es regular observándose en la grafica solamente un 4.71% de ellos.

ANEXO 6.12

● Preguntas a analizar:

Cédula/Cuestionario	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cédula de entrevista dirigida a Asociados, Director y Jefaturas.	5	21	¿Cuáles son los competidores más fuertes para la Asociación? (Pregunta abierta)
• Cuestionario dirigido a instituciones potenciales	8	12	¿Qué instituciones conoce que prestan servicios de elaboración de prótesis? (Pregunta abierta)
Total	13		

Objetivo: Identificar cuales son los principales competidores de la Asociación.

Tabla 9: Principales competidores de PODES.
Muestra:13

COMPETIDOR	%
FUNTER	60.00%
Universidad Don Bosco	60.00%
O Y P	60.00%
ISRI	40.00%
ISSS	20.00%
	240.00%

Gráfica 20: Principales competidores de PODES.

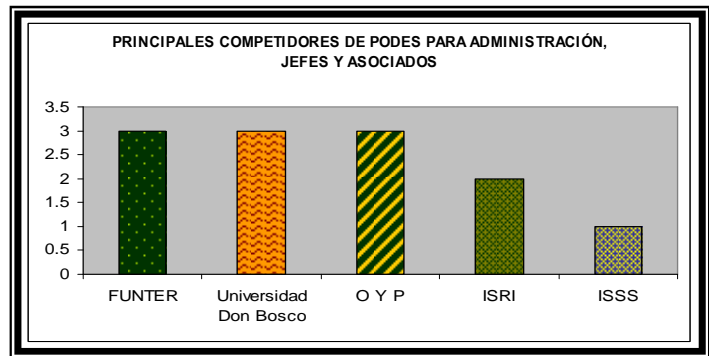
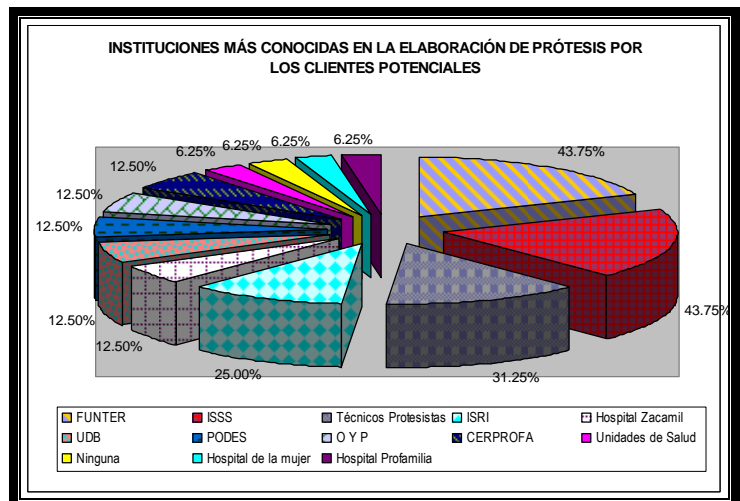


Tabla 10: Instituciones conocidas por clientes potenciales (16)

Instituciones similares	Frecuencia absoluta
FUNTER	43.75%
ISSS	43.75%
Técnicos Protésistas	31.25%
ISRI	25.00%
Hospital Zacamil	12.50%
UDB	12.50%
PODES	12.50%
O Y P	12.50%
CERPROFA	12.50%
Unidades de Salud	6.25%
Ninguna	6.25%
Hospital de la mujer	6.25%
Hospital Profamilia	6.25%

Gráfica 21: Instituciones conocidas por Clientes Potenciales.



Análisis: Para la Asociación sus principales competidores en la elaboración de prótesis y Órtesis son FUNTER, La Universidad Don Bosco, O y P, ISRI y el ISSS lo cual se comprueba en la gráfica # 20. No obstante las instituciones encuestadas como clientes potenciales de la Asociación consideran más reconocidas a FUNTER y al ISSS, seguido por diferentes técnicos Protésistas con un 31.25% y el ISRI con 25% como puede observarse en la gráfica # 21.

ANEXO 6.13

● Preguntas a analizar:

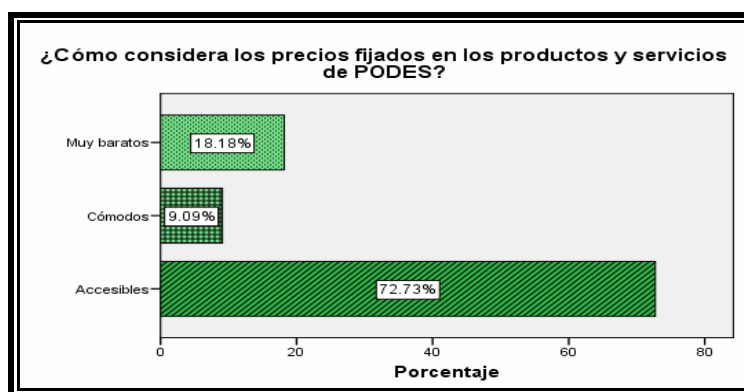
Fuente	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cuestionario dirigido a Instituciones Usuaris	11	16	¿Cómo considera los precios fijados en los productos o servicios de PODES?

Objetivo: Conocer la opinión de las Instituciones Usuaris con respecto a los precios fijados a los productos o servicios de la Asociación PODES.

Tabla 11: ¿Cómo considera los precios fijados en los productos y servicios de PODES?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Accesibles	8	72.7	72.7
Cómodos	1	9.09	81.8
Muy baratos	2	18.2	100.0
Total	11	100.0	

Gráfica 22: ¿Cómo considera los precios fijados en los Productos y Servicios de PODES?



Análisis: El 72.7% de las Instituciones usuarias califica los precios de la Asociación como accesibles, el 18.2% considera que son muy baratos y el 9.09% los califica cómodos.

ANEXO 6.14

● Preguntas a analizar:

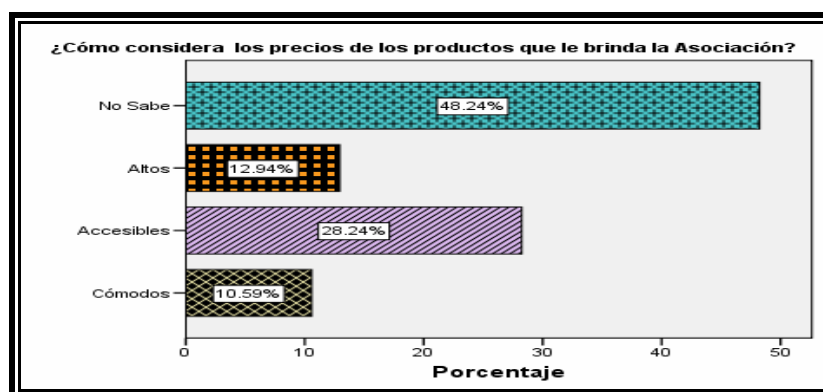
Fuente	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cuestionario dirigido a Pacientes	85	19	¿Cómo considera los precios de los productos que le brinda la Asociación PODES?

Objetivo: Investigar la opinión de los pacientes con respecto a los precios de los productos que brinda la Asociación.

Tabla 12: ¿Cómo considera usted los precios de los productos que le brinda la Asociación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Cómodos	9	10.6	10.6
Accesibles	24	28.2	38.8
Altos	11	12.9	51.8
No Sabe	41	48.2	100.0
Total	85	100.0	

Gráfica 23: ¿Cómo considera usted los precios de los productos que le brinda la Asociación?



Análisis: el 48.24% de los pacientes no saben los precios de los productos que adquieren ya que en la gráfica # 23 se observa que la mayoría de los productos adquiridos en la Asociación son financiados por el Fondo de Protección de Lisiados, por lo cual los pacientes no manejan dicha información; el 28.24% de ellos consideran los precios accesibles en comparación a otras instituciones; un 12.94% opinan que los precios son altos en relación a sus ingresos y una minoría del 10.59% expresa que los precios de los productos son cómodos.

ANEXO 6.15

● Preguntas a analizar:

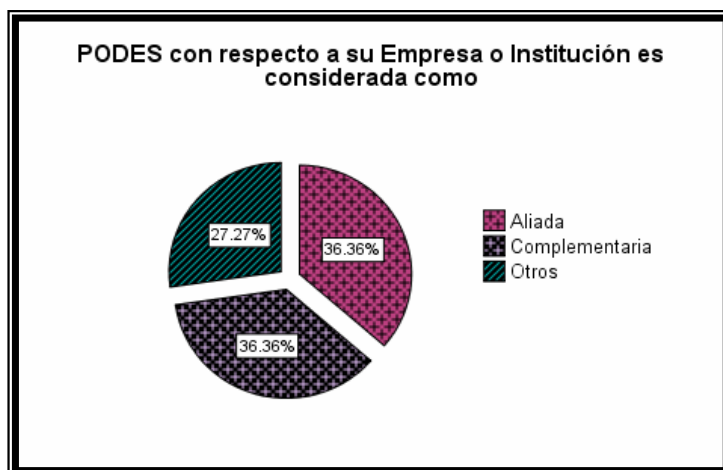
Fuente	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cuestionario dirigido a Instituciones Usuaris.	11	8	¿PODES con respecto a su Institución es considerada cómo?

Objetivo: Conocer la relación entre la Asociación PODES y las Instituciones Usuaris.

Tabla 13: ¿PODES con respecto a su Empresa o Institución es considerada como?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Aliada	4	36.4	36.4
Complementaria	4	36.4	72.7
Otros	3	27.3	100.0
Total	11	100.0	

Gráfica 24: ¿PODES con respecto a su Empresa o Institución es considerada como?



Análisis: En la presente gráfica se observa que la mayoría de las instituciones usuarias consideran a la Asociación con un 36.36% cada una, como aliada o complementaria para los servicios que les brinda a cada una de ellas.

ANEXO 6.16

● Preguntas a analizar:

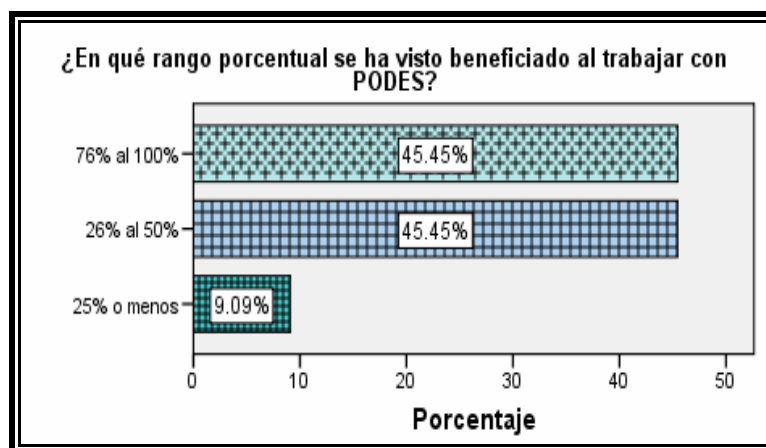
Fuente	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cuestionario dirigido a Instituciones Usuarias	11	17	¿En qué porcentaje se ha visto beneficiado al trabajar con la Asociación PODES?

Objetivo: Evaluar el impacto de los productos de la Asociación en las Instituciones Usuarias.

Tabla 14: ¿En qué rango porcentual se ha visto beneficiado al trabajar con PODES?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
25% o menos	1	9.1	9.1
26% al 50%	5	45.5	54.5
76% al 100%	5	45.5	100.0
Total	11	100.0	

Gráfica 25: ¿En qué rango porcentual se ha visto beneficiado al trabajar con PODES?



Análisis: Se observa en la gráfica # 25 que las instituciones son beneficiadas dentro de un porcentaje del 76% al 100% al trabajar con la Asociación; en un 45.45% y en la misma magnitud son beneficiadas del 26% al 50%. Dejando con un porcentaje minoritario del 9.09% a aquellas instituciones que solo son beneficiadas por la Asociación en un 25% o menos.

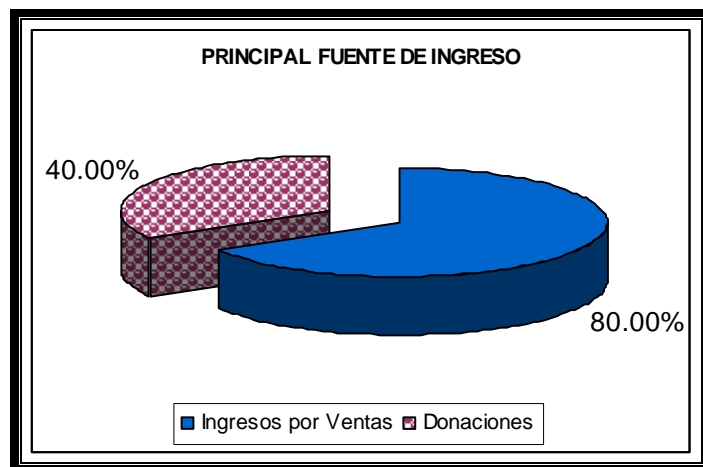
ANEXO 6.17

● Preguntas a analizar:

Fuente	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cédula de entrevista dirigida a Asociados, Director y Jefaturas.	5	23	¿Cuál es la principal fuente de ingreso de la Asociación? (Pregunta abierta)

Objetivo: Determinar cual es la principal fuente de ingreso con el que cuenta la Asociación.

Gráfica 26: Principal Fuente de Ingresos.



Análisis: Como puede observarse en la gráfica # 26, la principal fuente de ingresos de la Asociación es obtenida por medio de las ventas de prótesis y Órtesis con un 80% del total. Dejando un 40% a los ingresos por medio de donaciones.

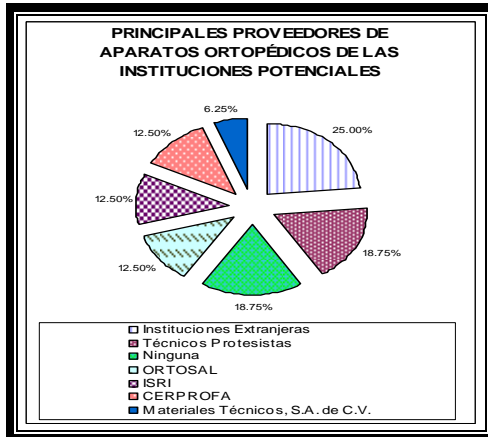
ANEXO 6.18

● Preguntas a analizar:

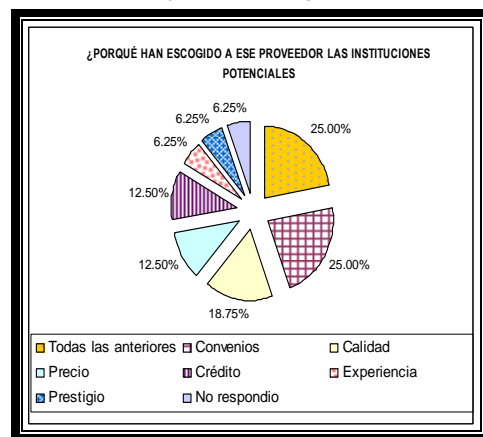
Cédula/Cuestionario	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cuestionario dirigido a instituciones potenciales	16	15 16	¿Cuál es su proveedor más fuerte? (Pregunta abierta) ¿Por qué ha escogido a ese proveedor?
• Cuestionario dirigido a Instituciones Usuaris	11	10	¿Cuáles son los principales requisitos que exigen en el proceso de compra y prestación de servicios de las otras instituciones? (Pregunta abierta)

Objetivo: Determinar cual es proveedor más fuerte y las razones porque a preferido sus servicios.

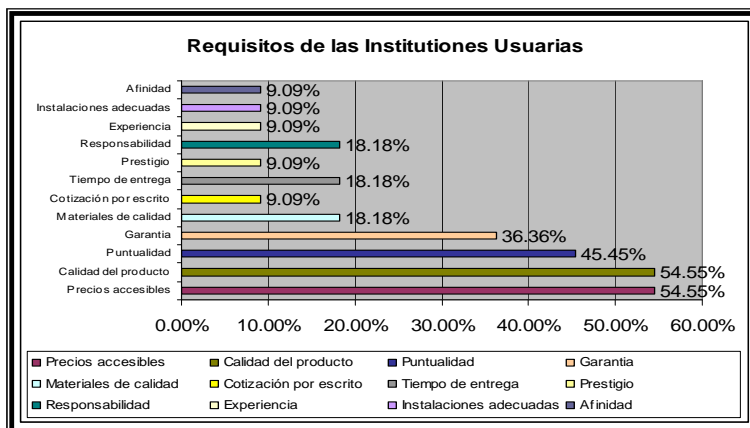
Gráfica 27: Principal Proveedor de Clientes Potenciales (16)



Gráfica 28: ¿Porqué han escogido a ese proveedor? (16)



Gráfica 29: Requisitos para la adquisición de productos por parte de las Instituciones Usuaris (11).



Análisis: Dentro de las instituciones encuestadas como clientes potenciales se encontró que el 25% tiene como proveedor principal a instituciones extranjeras, el 18.75% a técnicos Protésistas, el 18.75% a ninguna y con un 12.50% cada una, le siguen el ISRI, ORTOSAL y CERPROFA. Las

instituciones potenciales manifestaron que prefieren estos proveedores en un 25% debido a convenios previamente establecidos, pero además toman en cuenta el precio y la calidad de los productos. Entre los requisitos para la adquisición de este tipo de producto sobresalen precios accesibles, calidad, puntualidad y garantía como puede observarse en la gráfica # 29.

ANEXO 6.19

● Preguntas a analizar:

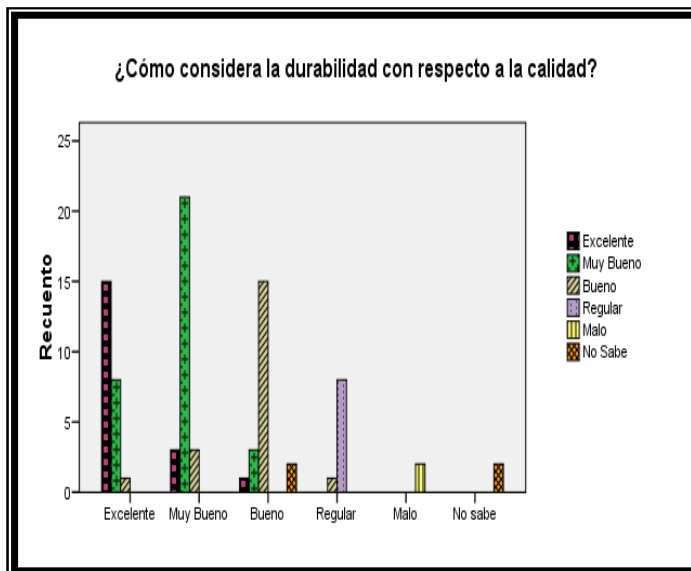
Fuente	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cuestionario dirigido a Pacientes	85	17	¿Cómo considera la calidad del producto elaborado en la Asociación?
		18	¿Cómo considera la durabilidad del producto que le brinda la Asociación?

Objetivo: Determinar la opinión de los pacientes con respecto a la calidad de fabricación del producto y como esta repercute en la durabilidad del mismo.

Tabla 15: Tabla de contingencia según su criterio, ¿Cómo considera la Calidad del Producto elaborado en la Asociación? * ¿Cómo considera la Durabilidad del Producto que le brinda la Asociación?

		¿Cómo considera la durabilidad del producto que le brinda la asociación?						Total
		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	No Sabe	Excelente
Según su criterio, ¿Cómo considera la calidad del producto elaborado en la asociación?	Excelente	15	8	1	0	0	0	24
	Muy Bueno	3	21	3	0	0	0	27
	Bueno	1	3	15	0	0	2	21
	Regular	0	0	1	8	0	0	9
	Malo	0	0	0	0	2	0	2
	No sabe	0	0	0	0	0	2	2
Total		19	32	20	8	2	4	85

Gráfica 30: ¿Cómo considera la Calidad del Producto elaborado en la Asociación? * ¿Cómo considera la Durabilidad del Producto que le brinda la Asociación?



Análisis: En la tabla # 30 se observa que 27 (31.8%) de los pacientes encuestados consideran que la calidad del producto es muy buena al igual que la durabilidad con 32 opiniones (37.6%); 24 de los pacientes representados con un porcentaje del 28.2% manifiestan que la calidad es excelente y durabilidad con 20 opiniones (23.5%) es buena; seguido con 21 opiniones (24.75%) la calidad es buena y la durabilidad con 19 opiniones (22.4%) es excelente. Con menos de diez opiniones se encuentran que la calidad y durabilidad son regulares, malas y otros no respondieron.

encuentran que la calidad y durabilidad son regulares, malas y otros no respondieron.

ANEXO 6.20

● Preguntas a Analizar:

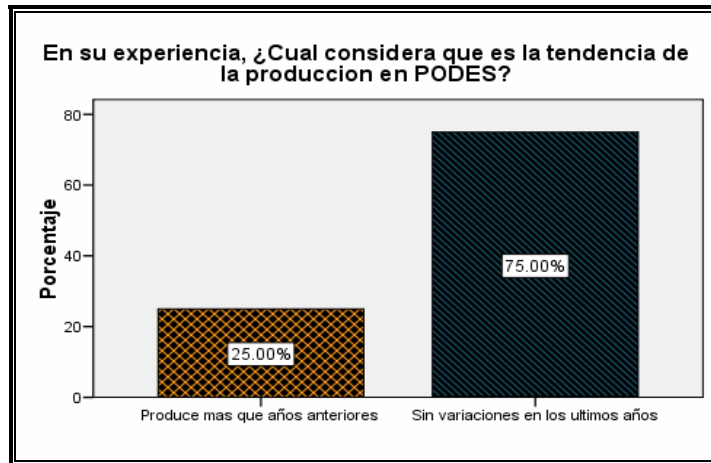
Cédula/Cuestionario	Muestra	#Pregunta	Pregunta
Cédula de entrevista dirigida a empleados.	8	24	¿Cuál considera que es la tendencia de la producción en PODES?

Objetivo: Investigar si los empleados conocen la tendencia de producción en la Asociación PODES.

Tabla 16: En su experiencia, ¿Cual considera que es la tendencia de la Producción en PODES?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Produce mas que años anteriores	2	25.0	25.0
Sin variaciones en los últimos años	6	75.0	100.0
Total	8	100.0	

Gráfica 31: ¿Cuál considera es la tendencia de producción en PODES?



Análisis: El 75% de los empleados manifiesta que la producción se encuentra sin variaciones en los últimos años y solo el 25% que ha tenido un incremento con respecto a la producción.

ANEXO 6.21

● Preguntas a realizar:

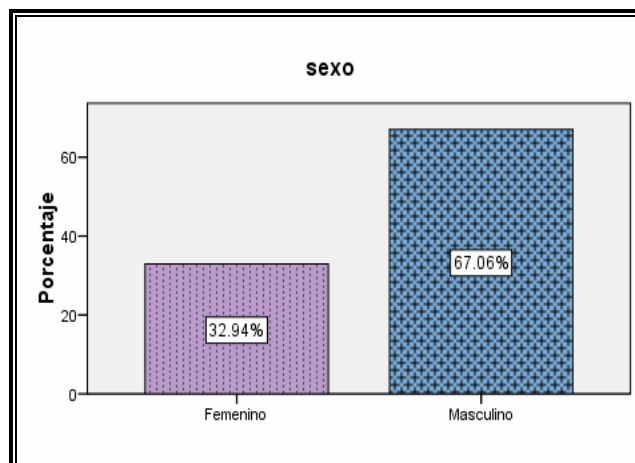
Cédula/Cuestionario	Muestra	#Pregunta	Pregunta
Cuestionario dirigido a pacientes de la Asociación.	85	1	Sexo.

Objetivo: Determinar el sexo de los pacientes de la Asociación PODES.

Tabla 17: Sexo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	28	32.9	32.9
Masculino	57	67.1	100.0
Total	85	100.0	

Gráfica 32: Sexo.



Análisis: Como se puede observar en la gráfica # 32 la mayoría de los pacientes que posee la asociación son del sexo masculino con un 67.06% y en su minoría con un 32.94% son pacientes del sexo femenino.

ANEXO 6.22

● Preguntas a Realizar:

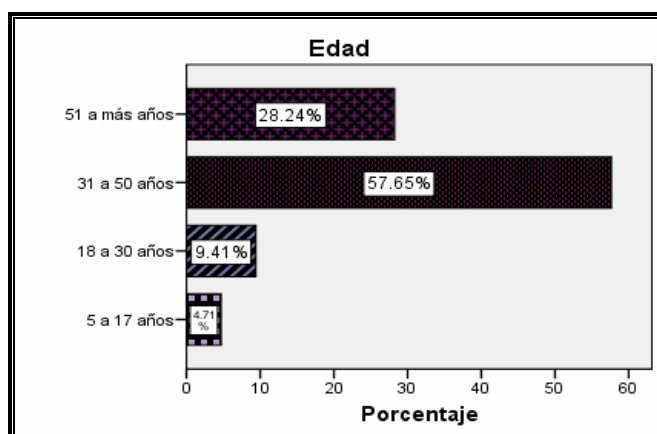
Cédula/Cuestionario	Muestra	#Pregunta	Pregunta
Cuestionario dirigido a pacientes de la Asociación.	85	1	Edad

Objetivo: Determinar la edad de los pacientes de la Asociación PODES.

Tabla 18: Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos 5 a 17 años	4	4.7	4.7
18 a 30 años	8	9.4	14.1
31 a 50 años	49	57.6	71.8
51 a más años	24	28.2	100.0
Total	85	100.0	

Gráfica 33: Edad.



Análisis: Se logra determinar que la proporción mayor de pacientes encuestados oscilan entre las edades de 31 a 50 años con un 57.65%, también se observa que los rangos subsiguientes de 51 a más años presentan un 28.24% de pacientes atendidos en la Asociación dejando en una minoría a pacientes con edades de 18 a 30 años y 5 a 17 años haciendo un 14.1%.

ANEXO 6.23

● Preguntas a analizar:

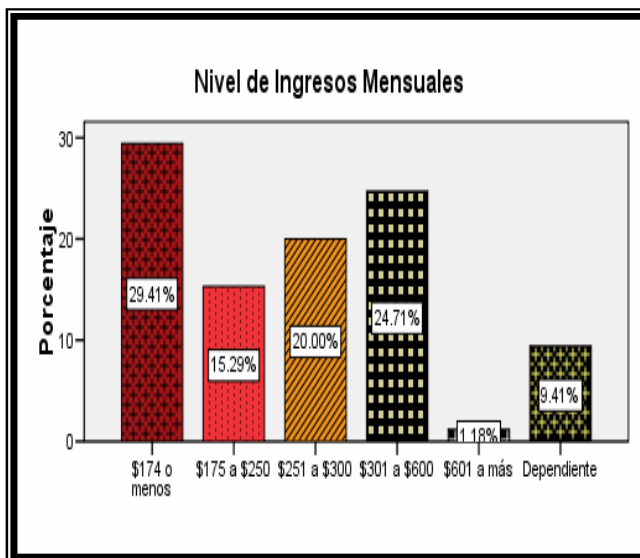
Fuente	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cuestionario dirigido a Pacientes	85	17	¿Cuál es su nivel de ingresos mensual?

Objetivo: Conocer el nivel de ingresos de los pacientes de la Asociación PODES.

Tabla 19: Nivel de Ingresos Mensuales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
\$174 o menos	25	29.4	29.4
\$175 a \$250	13	15.3	44.7
\$251 a \$300	17	20.0	64.7
\$301 a \$600	21	24.7	89.4
\$601 a más	1	1.2	90.6
Dependiente	8	9.4	100.0
Total	85	100.0	

Gráfica 34: Nivel de Ingresos Mensuales.



Análisis: De los pacientes encuestados el 29.41% obtiene ingresos mensuales de \$174 o menos ya que su única fuente de ingresos es la pensión que reciben por parte del Fondo de Protección de Lisiados de Guerra y los trabajos independientes que ellos realizan como la agricultura; seguido de un 24.71% obtiene ingresos de \$301 a \$600; el 20% es representado por los ingresos de \$251 a \$300; el 15.3% que se muestra en la gráfica # 34 corresponde a los ingresos de \$175 a \$250, teniendo como un porcentaje mínimo del 1.18% a los pacientes que ganan ingresos mayores de \$601 a más y un 9.41% son pacientes que dependen económicamente (Niños, estudiantes).

a \$300; el 15.3% que se muestra en la gráfica # 34 corresponde a los ingresos de \$175 a \$250, teniendo como un porcentaje mínimo del 1.18% a los pacientes que ganan ingresos mayores de \$601 a más y un 9.41% son pacientes que dependen económicamente (Niños, estudiantes).

ANEXO 6.24

● Preguntas a analizar:

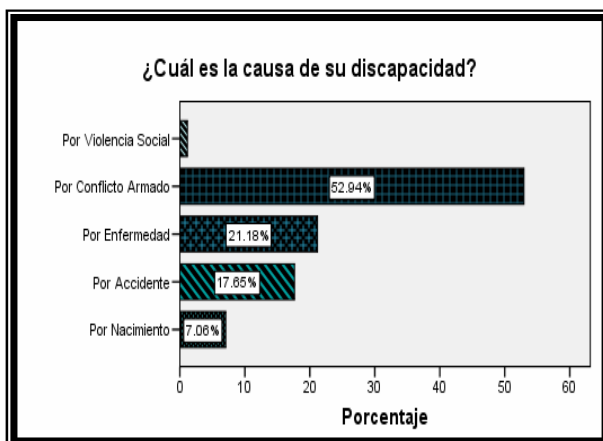
Fuente	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cuestionario dirigido a Pacientes	85	10	¿Cuál es la causa de su Discapacidad?

Objetivo: Identificar las diferentes causas por las que los pacientes sufren su discapacidad.

Tabla 20 ¿Cuál es la causa de su Discapacidad?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Por Nacimiento	6	7.1	7.1
Por Accidente	15	17.6	24.7
Por Enfermedad	18	21.2	45.9
Por Conflicto Armado	45	52.9	98.8
Por Violencia Social	1	1.2	100.0
Total	85	100.0	

Gráfica 35 ¿Cuál es la causa de su Discapacidad?



Análisis: La gráfica # 35 nos muestra la causa por la que los pacientes utilizan aparatos ortopédicos siendo el 52.94% el porcentaje mayoritario el cual es causado por el conflicto armado; el 21.18% por enfermedad, el 17.65% por accidente, el 7.06% por causas congénitas o de nacimiento y solo el 1.2 es causado por la violencia social que se vive en el país.

ANEXO 6.25

● Preguntas a analizar:

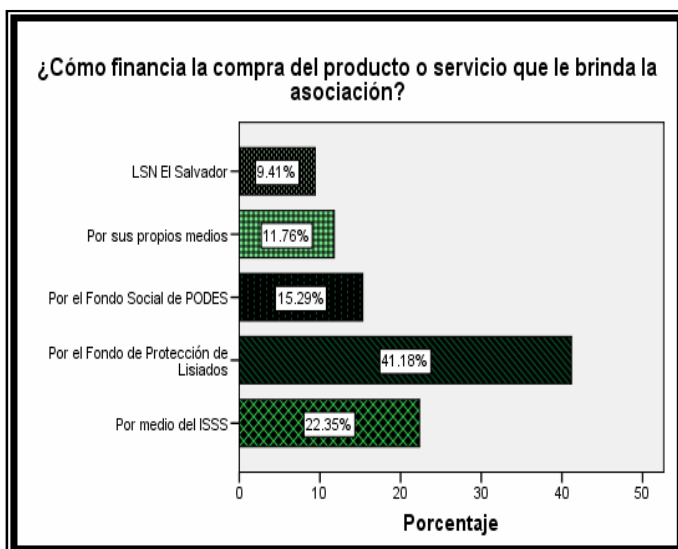
Fuente	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cuestionario dirigido a Pacientes	85	13	¿Cómo financia la compra del producto o servicio que le brinda la Asociación PODES?

Objetivo: Conocer la forma como los pacientes financian la compra del producto o servicio que le brinda la Asociación.

Tabla 21: ¿Cómo financia la compra del producto o servicio que le brinda la asociación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Por medio del ISSS	19	22.4	22.4
Por el Fondo de Protección de Lisiados	35	41.2	63.5
Por el Fondo Social de PODES	13	15.3	78.8
Por sus propios medios	10	11.8	90.6
LSN El Salvador	8	9.4	100.0
Total	85	100.0	

Gráfica 36: ¿Cómo financia la compra del producto o servicio que le brinda la asociación?



Análisis: Dentro de la gráfica # 36 se muestra que los pacientes adquieren sus productos o servicios por medio del Fondo de Protección de Lisiados con un 41.18% siendo esta la Institución que financia a la mayoría de los pacientes que se atienden en la Asociación, seguido de un 22.35% los cuales son pacientes beneficiarios del ISSS, el 15.29% son personas que se han

visto beneficiados por el Fondo Social de PODES el cual es mantenido por medio de las donaciones que la Asociación recibe, el 11.76% de los pacientes financian su producto por sus propios medios y solamente el 9.41% es ayudado a adquirir su producto por la institución LSN El Salvador.

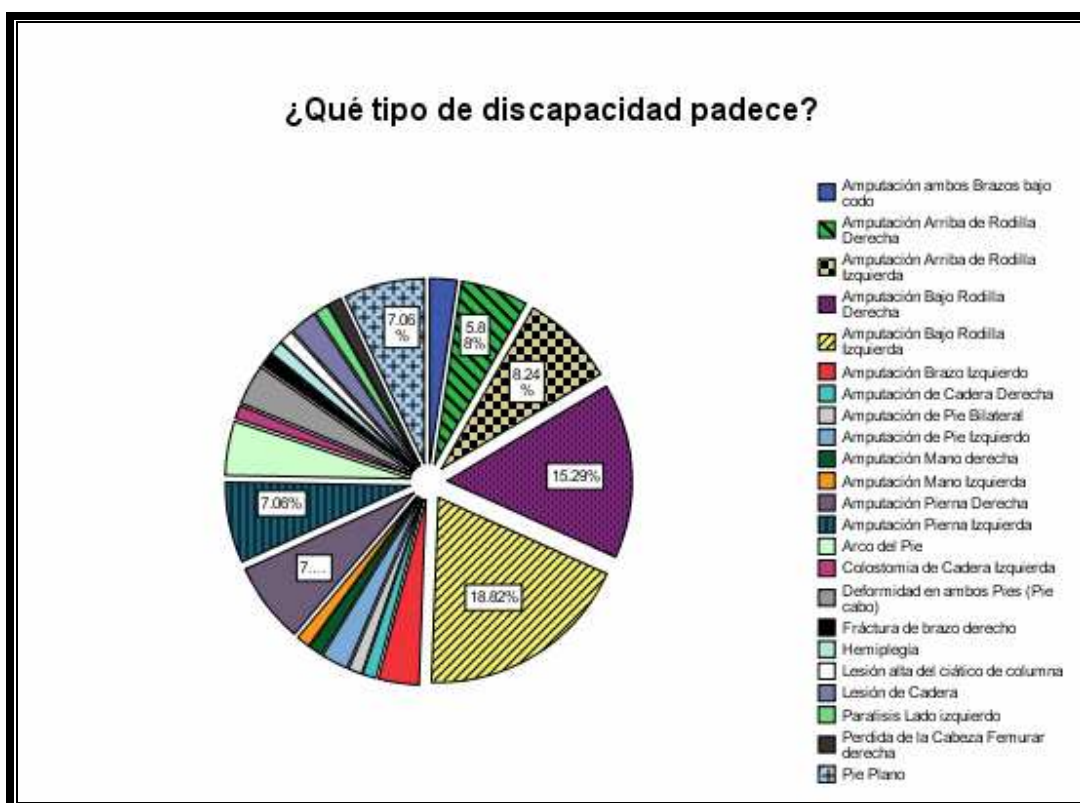
ANEXO 6.26

● Preguntas a Analizar:

Cédula/Cuestionario	Muestra	#Pregunta	Pregunta
Cuestionario dirigido a pacientes de la Asociación.	85	8	¿Qué tipo de Discapacidad padece? (Pregunta abierta)

Objetivo: Conocer cuales son los tipos de discapacidad que los pacientes de PODES padecen.

Gráfica 37: ¿Qué tipo de Discapacidad Padece?



Análisis: Se investigó el tipo de discapacidad que padecen la mayoría de los pacientes a través de una muestra de 85 pacientes, donde el 18.80% sufre de amputación de rodilla izquierda; el 15.3% amputación bajo rodilla derecha; el 8.2% amputación arriba de rodilla y 7.1% corresponde a amputación pie izquierdo, pie derecho y pie plano.

ANEXO 6.27

● Preguntas a analizar:

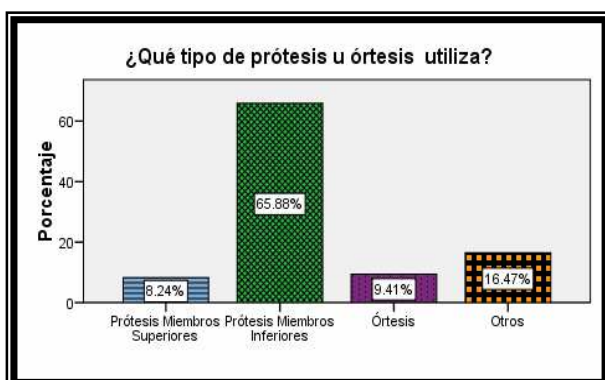
Fuente	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cuestionario dirigido a Pacientes	85	9	¿Qué tipo de Prótesis u Órtesis utiliza?

Objetivo: Identificar los tipos de Prótesis u Órtesis que son más utilizadas por los Pacientes.

Tabla 22: ¿Qué tipo de Prótesis u Órtesis usted utiliza?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Prótesis Miembros Superiores	7	8.2	8.2
Prótesis Miembros Inferiores	56	65.9	74.1
Órtesis	8	9.4	83.5
Otros (Aditamentos)	14	16.5	100.0
Total	85	100.0	

Gráfica 38: ¿Qué tipo de Prótesis u Órtesis usted utiliza?



Análisis: El 65.88% de los pacientes de la Asociación utiliza prótesis de miembros inferiores, el 16.47% de ellos utilizan otros aparatos ortopédicos (Aditamentos), el 9.41% utiliza Órtesis y el 8.24% prótesis de miembros superiores.

ANEXO 6.28

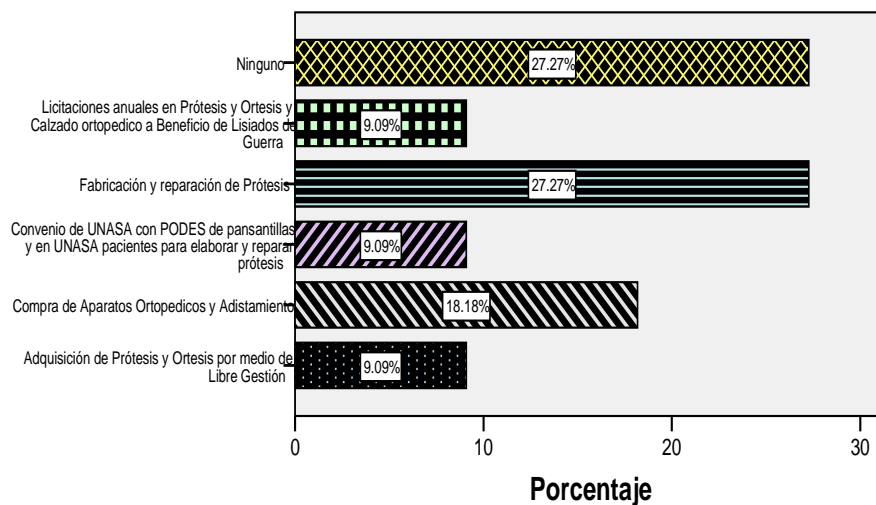
Preguntas:

Fuente	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cuestionario dirigido a las instituciones usuarias.	11	19	Mencione el proyecto o negociación que actualmente ejecuta con PODES (Pregunta abierta)

Objetivo: Conocer si las instituciones usuarias que tipos de proyectos o convenios mantienen actualmente con PODES.

Gráfica 39: Mencione el proyecto o negociación que actualmente ejecuta con PODES

Mencione el proyecto o negociación que actualmente ejecuta con PODES



Análisis: Actualmente el total de las instituciones usuarias con un 27.27% mantienen proyectos o convenios de fabricación y reparación de prótesis, así mismo, el 27.27% manifiesta que no mantienen proyectos o convenios establecidos con la Asociación y que solamente actúan como proveedores y el 18.18% posee proyectos de compra de aparatos ortopédicos y aditamentos.

ANEXO 6.29

● Preguntas a Analizar:

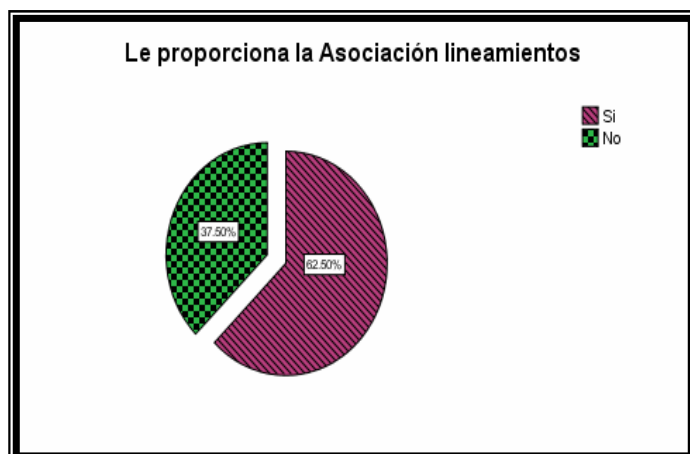
Fuente	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cuestionario dirigido a los empleados.	8	13	Le proporciona la Asociación lineamientos para el desarrollo de su trabajo.

Objetivo: Conocer si la Asociación proporciona los lineamientos necesarios a los empleados para el desarrollo de su trabajo.

Tabla 23: Le proporciona la Asociación lineamientos para el desarrollo de su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	62.5
No	3	37.5
Total	8	100.0

Gráfica 40: Le proporciona la Asociación lineamientos para el desarrollo de su trabajo



Análisis: Como se observa en el gráfico # 40 los empleados manifiestan que la Asociación les proporciona los lineamientos necesarios para el cumplimiento de sus tareas siendo este el porcentaje mayoritario con un

62.5% y el 37.5% respondió que no se le proporciona ningún documento que describa las tareas que deben de cumplir en su área de trabajo.

ANEXO 6.30

Preguntas a Analizar:

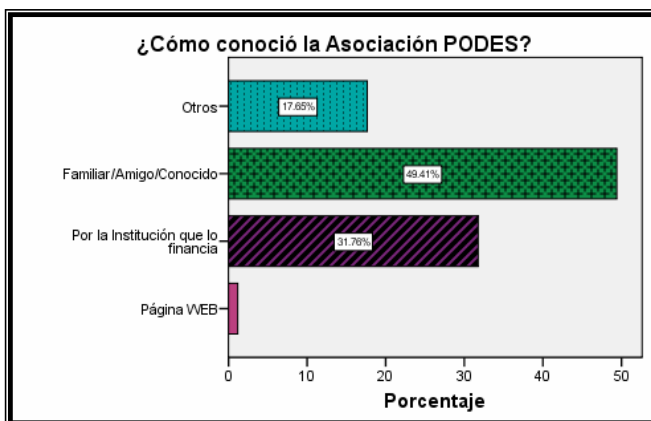
Fuente	Muestra	#Pregunta	Pregunta
• Cuestionario dirigido a pacientes.	85	14	¿Fuente por la cual conoció a la Asociación PODES?

Objetivo: Identificar el medio de publicidad por el cual los pacientes conocieron los servicios y productos de la Asociación PODES.

Tabla 24: De las alternativas listadas abajo, ¿Podría seleccionar la fuente por la conoció la Asociación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Página WEB	1	1.2	1.2
Por la Institución que lo financia	27	31.8	32.9
Familiar/Amigo/Conocido	42	49.4	82.4
Otros	15	17.6	100.0
Total	85	100.0	

Gráfica 41: De las alternativas listadas abajo, ¿Podría seleccionar la fuente por la conoció la Asociación?



Análisis: Como se puede observar en la Gráfica # 41 la mayoría de los pacientes conoció a la Asociación por referencias personales con un 49.4% lo que significa que los mismos pacientes contribuyen a la promoción de los servicios, el 31.8% corresponde a la institución que financia el productos (Fondo de Protección de Lisiados de Guerra y el ISSS), el 17.6% manifiesta que fueron otros los recursos de publicidad que participaron en el conocimiento de la

Asociación y solamente el 1.2% la conoció por medio de la pagina Web.

ANEXO N° 7

ESTADOS FINANCIEROS: ASOCIACIÓN PODES

Estado de Resultados	2003	2004	2005	2006	2007
Ventas Netas	18,778.00	32,538.52	57,540.91	113,768.98	75,024.43
- Costo de Ventas	44,099.93	58,066.63	89,879.30	67,896.98	76,093.66
Utilidad Bruta	-25,321.93	-25,528.11	-32,338.39	45,872.00	-1,069.23
- Gastos de Administración monetarios	72,068.72	43,449.08	43,765.52	44,982.06	45,150.30
Gastos de Operación	72,068.72	43,449.08	43,765.52	44,982.06	45,150.30
Utilidad de Operación	-97,390.65	-68,977.19	-76,103.91	889.94	-46,219.53
+Otros Ingresos Gravados	0.00	7.91	0.00	0.00	0.00
+Otros Ingresos no Gravados (Donaciones)	59,120.01	67,097.38	60,896.67	23,495.44	37,471.61
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	-38,270.64	-1,871.90	-15,207.24	24,385.38	-8,747.92
-Gastos Financieros	2,006.49	324.23	107.31	307.20	3,409.63
Utilidad del período	-40,277.13	-2,196.13	-15,314.55	24,078.18	-12,157.55
Utilidad antes de Impuesto (Base Imponible ISR)	-99,397.14	-69,293.51	-76,211.22	582.74	-49,629.16
Impuestos	0.00	0.00	0.00	145.69	0.00
Utilidad o Pérdida Neta	-40,277.13	-2,196.13	-15,314.55	23,932.50	-12,157.55

* Durante este año se presentó una situación extraordinaria en cuanto a las ventas, ya que PODES ganó una licitación con el Fondo de protección de Lisiados de Guerra para la elaboración de 150 prótesis, lo que incrementó el nivel de ventas y el flujo de efectivo, las ventas de esta licitación se extendieron incluso al año 2007, pero en ese año no se ganó licitación. Al mismo tiempo en el año 2006 se vieron reducidas drásticamente las donaciones, lo que hace suponer la reducción de la gestión de donaciones para enfocarse en la licitación.

Balance General	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>
Efectivo y Equivalentes	5,672.47	744.21	870.12	1,235.43	16,786.04
Cuentas y documentos por Cobrar	16,006.82	413.00	12,658.86	11,669.57	13,065.55
Inventarios	50,232.56	50,326.01	21,169.30	39,814.12	42,238.69
Otros Activos Corrientes	503.00	1,118.94	0.00	0.00	35.56
Activo Corriente	72,414.85	52,602.16	34,698.28	52,719.12	72,125.84
Inversiones en bienes muebles e inmuebles	374,646.51	374,681.90	375,388.98	389,586.48	389,793.48
- Depreciación acumulada de propiedades y bienes muebles	115,114.66	115,114.66	115,114.66	128,501.52	128,501.52
Otros Activos no Corrientes	451.89	487.90	0.00	0.00	0.00
Activo no Corriente	259,983.74	260,055.14	260,274.32	261,084.96	261,291.96
Activos Totales	332,398.59	312,657.30	294,972.60	313,804.08	333,417.80
Cuentas y Documentos por Pagar	1,002.64	3,008.59	13,910.02	7,550.19	22,786.33
Retenciones (Legales y personales)	0.00	0.00	0.00	1,112.51	2,925.34
Donaciones por Aplicar	30,000.00	12,830.56	0.00	0.00	14,722.30
Otros Pasivos Corrientes	2,381.67	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasivo Corriente	33,384.31	15,839.15	13,910.02	8,662.70	40,433.97
Pasivo no Corriente	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasivos Totales	33,384.31	15,839.15	13,910.02	8,662.70	40,433.97
Capital Social	241,843.33	241,843.33	241,829.91	241,829.91	241,829.91
Utilidades Retenidas	97,448.08	57,170.95	54,974.82	39,232.67	63,311.47
Utilidad del Ejercicio	-40,277.13	-2,196.13	-15,742.15	24,078.80	-12,157.55
Patrimonio	299,014.28	296,818.15	281,062.58	305,141.38	292,983.83
Pasivo y Patrimonio	332,398.59	312,657.30	294,972.60	313,804.08	333,417.80

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Rubro	2004	2005	2006	2007
Ajuste por actividades que no son de efectivo				
Depreciación	\$ -		\$ 13,386.86	\$ -
Resultados del ejercicio	-\$ 2,196.13	-\$ 15,742.15	\$ 24,078.18	-\$ 12,157.55
Total de operaciones que no son efectivo	-\$ 2,196.13	-\$ 15,742.15	\$ 37,465.04	-\$ 12,157.55
Ajuste por operaciones realizadas				
Aumento en cuentas por cobrar			-\$ 15.00	-\$ 105.00
Disminución de cuentas por cobrar		\$ 13.24		
Aumento en documentos por cobrar		-\$ 12,259.10		-\$ 1,290.98
Disminución en documentos por cobrar	\$ 15,593.82		\$ 1,004.29	
Incremento en inventarios de materiales	-\$ 93.45		-\$ 18,644.82	-\$ 2,424.57
Disminución en inventario de materiales		\$ 29,156.71		
Incremento en pagos anticipados	-\$ 615.94			-\$ 35.56
Disminución en pagos anticipados		\$ 1,118.94		
Aumento en cuentas por pagar	\$ 2,005.95	\$ 10,901.43		\$ 15,236.14
Disminución en cuentas por pagar			-\$ 4,034.10	
Aumento en retenciones por pagar				\$ 1,812.83
Disminución en retenciones por pagar			-\$ 1,212.60	
Aumento en donaciones por aplicar				\$ 14,722.30
Disminución en donaciones por aplicar	-\$ 17,169.44	-\$ 12,830.56		
Disminución en otros activos	-\$ 36.01	\$ 474.48		
Disminución en otros pasivos	-\$ 2,381.67			
Total de Efectivo usado en actividades de operación	-\$ 2,696.74	\$ 16,575.14	-\$ 22,902.23	\$ 27,915.16
Efectivo utilizado en actividades de inversión				
Compra de activo fijo	-\$ 35.39	-\$ 707.08	-\$ 14,197.50	-\$ 207.00
Total efectivo utilizado en el ejercicio	-\$ 4,928.26	\$ 125.91	\$ 365.31	\$ 15,550.61
Efectivo al inicio del ejercicio	\$ 5,672.47	\$ 744.21	\$ 870.12	\$ 1,235.43
Efectivo al final del ejercicio	\$ 744.21	\$ 870.12	\$ 1,235.43	\$ 16,786.04

ANEXO No. 8

ANÁLISIS VERTICAL: RAZONES FINANCIERAS

Razones de Liquidez	Unidadesad	2003	2004	2005	2006	2007
1. Liquidez General: Razón Corriente (RC) = AC/ PC	\$	2.17	3.32	2.49	6.09	1.78
2. Liquidez ácida: Razón Rápida(RR) = (AC - Inv)/PC	\$	0.66	0.14	0.97	1.49	0.74
3. Liquidez Inmediata (LI) : Efectivo y Equivalentes/PC	\$	0.17	0.05	0.06	0.14	0.42
4. Capital Neto de Trabajo (CNT) = AC – PC	\$	39,030.54	36,763.01	20,788.26	44,056.42	31,691.87
5. Intervalo Básico Defensivo (IBD) = (AC-Inv.- OA)/((CV+GO)/365)	Días	68	4	37	42	90
Razones de Administración de Activos		2003	2004	2005	2006	2007
6. Rotación de Inventarios (RI) = Costo de Venta / Inventario neto	Veces/año	0.88	1.15	4.25	1.71	1.80
7. Período promedio de Inventario (PPI) = 365/RI	Días	416	316	86	214	203
8. Rotación de Cuentas por cobrar (o Cartera RCC) = Ventas / Ctas. por Cobrar netas	Veces/año	1.17	78.79	4.55	9.75	5.74
9. Período Promedio de Cobro (PPC) = Ctas. por Cobrar netas / (Ventas Anuales /365)	Días	311	5	80	37	64
10. Rotación de Cuentas por pagar (RCP) = Compras / Cuentas por pagar	Veces/año	-394.63	19.33	4.37	11.46	3.45
11. Período Promedio de Pago (PPP) = 365 / RCP	Días	-1	19	84	32	106
12. Ciclo de conversión de Efectivo (CCE) = PPC + PPI – PPP	Días	728	302	83	220	160
13. Rotación de Activos Fijos (RAF) = Ventas /Activos Fijos Netos	Veces/año	0.07	0.13	0.22	0.44	0.29
14. Rotación de Activos Totales (RAT) = Ventas / Activos Totales	Veces/año	0.06	0.10	0.20	0.36	0.23

Razones de Endeudamiento		<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>
15. Razón de Deuda (RD) = Pasivo / Activo	\$	0.10	0.05	0.05	0.03	0.12
16. Razón Deuda Patrimonio = Pasivo / Capital	\$	0.11	0.05	0.05	0.03	0.14
17. Razón de Cobertura de Intereses (RCI) = UAll / Gastos Financieros	Veces	-19.07	-5.77	-141.71	79.38	-2.57
18. Razón de Capitalización = Pasivo no corriente <PnoC> / PnoC + Capital	Porcentaje	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
19. Cobertura de EBITDA a intereses = EBITDA / Gastos Financieros	Veces	-48.54	-212.74	-709.20	2.90	-13.56
Razones de Rentabilidad		<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>
20. Margen de Utilidad Bruta sobre Ventas = Utilidad Bruta / Ventas	Porcentaje	-134.8%	-78.5%	-56.2%	40.3%	-1.4%
21. Margen de Utilidad Neta sobre Ventas = Utilidad Neta / Ventas	Porcentaje	-214.49%	-6.75%	-26.62%	21.04%	-16.20%
22. Rendimiento de Activos Totales (ROA) = Utilidad Neta / Activos Totales	Porcentaje	-12.1%	-0.7%	-5.2%	7.6%	-3.6%
23. Rendimiento sobre Capital (ROE) = Utilidad Neta / Capital	Porcentaje	-13.5%	-0.7%	-5.4%	7.8%	-4.1%
24. Rentabilidad sobre activos no corrientes Fijos (RAnoCF) = UN / AnoCF	Porcentaje	-15.5%	-0.8%	-5.9%	9.2%	-4.7%
25. EBIT = VN - Gastos de producción (CV+GO)	\$	-97,391	-68,977	-76,104	890	-46,220
26. EBITDA = EBIT + Depreciación + Amortización	\$	-97,391	-68,977	-76,104	890	-46,220

ANEXO No. 9

ANÁLISIS HORIZONTAL: MÉTODO AÑO BASE

		En valores absolutos					En porcentajes año base			2003	
		2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007
Estado de Resultados											
Ventas Netas		18,778.00	32,538.52	57,540.91	113,768.98	75,024.43	100.00%	173.28%	306.43%	605.86%	399.53%
- Costo de Ventas		44,099.93	58,066.63	89,879.30	67,896.98	76,093.66	100.00%	131.67%	203.81%	153.96%	172.55%
Utilidad Bruta		-25,321.93	-25,528.11	-32,338.39	45,872.00	-1,069.23	100.00%	100.81%	127.71%	-181.16%	4.22%
- Gastos de Administración monetarios		72,068.72	43,449.08	43,765.52	44,982.06	45,150.30	100.00%	60.29%	76.06%	39.54%	60.18%
- Gastos de Venta monetarios		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00%	#¡DIV/0!	0.00%	0.00%	0.00%
- Depreciación		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Gastos de Operación		72,068.72	43,449.08	43,765.52	44,982.06	45,150.30	100.00%	60.29%	60.73%	62.42%	62.65%
Utilidad de Operación		-97,390.65	-68,977.19	-76,103.91	889.94	-46,219.53	100.00%	70.83%	78.14%	-0.91%	47.46%
+Otros Ingresos Gravados		0.00	7.91	0.00	0.00	0.00	100.00%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
+Otros Ingresos no Gravados		59,120.01	67,097.38	60,896.67	23,495.44	37,471.61	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Utilidad antes de Intereses e Impuestos		-38,270.64	-1,871.90	-15,207.24	24,385.38	-8,747.92	100.00%	4.89%	39.74%	-63.72%	22.86%
-Gastos Financieros		2,006.49	324.23	107.31	307.20	3,409.63	100.00%	16.16%	5.35%	15.31%	169.93%
Utilidad del periodo		-40,277.13	-2,196.13	-15,314.55	24,078.18	-12,157.55	100.00%	5.45%	38.02%	-59.78%	30.18%
- Otros Ingresos no gravados		59,120.01	67,097.38	60,896.67	23,495.44	37,471.61	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Utilidad antes de Impuesto (Base Imponible ISR)		-99,397.14	-69,293.51	-76,211.22	582.74	-49,629.16	100.00%	69.71%	76.67%	-0.59%	49.93%
Impuestos	25%	0.00	0.00	0.00	145.69	0.00	100.00%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Impuestos diferidos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Partidas extraordinarias		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Utilidad o Pérdida Neta		-40,277.13	-2,196.13	-15,314.55	23,932.50	-12,157.55	100.00%	5.45%	38.02%	-59.42%	30.18%

Balance General	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007
Efectivo y Equivalentes	5,672.47	744.21	870.12	1,235.43	16,786.04	100.00%	13.12%	15.34%	21.78%	295.92%
Cuentas y documentos por Cobrar	16,006.82	413.00	12,658.86	11,669.57	13,065.55	100.00%	2.58%	79.08%	72.90%	81.62%
Inventarios	50,232.56	50,326.01	21,169.30	39,814.12	42,238.69	100.00%	100.19%	42.14%	79.26%	84.09%
Otros Activos Corrientes	503.00	1,118.94	0.00	0.00	35.56	100.00%	222.45%	0.00%	0.00%	7.07%
Activo Corriente	72,414.85	52,602.16	34,698.28	52,719.12	72,125.84	100.00%	72.64%	47.92%	72.80%	99.60%
Inversiones en bienes muebles	374,646.51	374,681.90	375,388.98	389,586.48	389,793.48	100.00%	100.01%	100.20%	103.99%	104.04%
- Depreciación acumulada de propiedades y bienes muebles	115,114.66	115,114.66	115,114.66	128,501.52	128,501.52	100.00%	100.00%	100.00%	111.63%	111.63%
Otros Activos no Corrientes	451.89	487.90	0.00	0.00	0.00	100.00%	107.97%	0.00%	0.00%	0.00%
Activo no Corriente	259,983.74	260,055.14	260,274.32	261,084.96	261,291.96	100.00%	100.03%	100.11%	100.42%	100.50%
Activos Totales	332,398.59	312,657.30	294,972.60	313,804.08	333,417.80	100.00%	94.06%	88.74%	94.41%	100.31%
Cuentas y Documentos por Pagar	1,002.64	3,008.59	13,910.02	7,550.19	22,786.33	100.00%	300.07%	1387.34%	753.03%	2272.63
Retenciones (Legales y personales)	0.00	0.00	0.00	1,112.51	2,925.34	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Provisiones (Gastos incurridos)	30,000.00	12,830.56	0.00	0.00	14,722.30	100.00%	42.77%	0.00%	0.00%	49.07%
Otros Pasivos Corrientes	2,381.67	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Pasivo Corriente	33,384.31	15,839.15	13,910.02	8,662.70	40,433.97	100.00%	47.44%	41.67%	25.95%	121.12%
Pasivo no Corriente	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	100.00%	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Pasivos Totales	33,384.31	15,839.15	13,910.02	8,662.70	40,433.97	100.00%	47.44%	41.67%	25.95%	121.12%
Capital Social	241,843.33	241,843.33	241,829.91	241,829.91	241,829.91	100.00%	100.00%	99.99%	99.99%	99.99%
Utilidades Retenidas	97,448.08	57,170.95	54,974.82	39,232.67	63,311.47	100.00%	58.67%	56.41%	40.26%	64.97%
Utilidad del Ejercicio	-40,277.13	-2,196.13	-15,742.15	24,078.80	-12,157.55	100.00%	5.45%	39.08%	-59.78%	30.18%
Patrimonio	299,014.28	296,818.15	281,062.58	305,141.38	292,983.83	100.00%	99.27%	94.00%	102.05%	97.98%
Pasivo y Patrimonio	332,398.59	312,657.30	294,972.60	313,804.08	333,417.80	100.00%	94.06%	88.74%	94.41%	100.31%

ANEXO 10. INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS A DICIEMBRE DE 2008				
PROMOTORA DE LA ORGANIZACIÓN DE DISCAPACITADOS DE EL SALVADOR. PODES.				
PRODUCTOS	EXISTENCIAS	MEDIDA	PRECIO	TOTAL
Asentador	4	Unidades	9.72	38.88
Acetona	7500	GRAMOS	0.00	22.50
Asistente de flexión izquierda	2	UNIDADES	24.39	48.78
Adaptadores de núcleo	59	unidades	26.26	1,549.34
Adaptador de unión 4R37	9	unidades	3.64	32.76
Adaptador P/Re	50	unidades	3.00	150.00
Adaptador para tubo	19	Unidades	35.61	676.59
Alicate	1	unidades	15.00	15.00
Arandela Niquelada	4.5	Libras.	35.61	160.25
Arandela Niquelada 12	1.5	Libras	0.03	0.05
Abrazadera de perilla ajustable	3	unidades	0.25	0.75
Aro para plastificar	1	unidades	0.36	0.36
Base plástica para modulares	2	Unidades	14.10	28.20
Barra para Gafo de Acero	8	Pares	55.00	440.00
Bolas Giratorias	41	unidades	58.50	2,398.50
Bolsas de Yeso	2000	LIBRAS	0.55	1,100.00
Boquilla de soldadura de polipropileno	1	unidades	1.14	1.14
Broca Cónica	50	unidades	0.65	32.50
Buterola	4	unidades	0.22	0.88
Cable de Bloqueo	2	Rollo	1.14	2.28
Calcetas de algodón	1176	UNIDADES	0.08	94.08
Catalizador	1	Libras	33.62	33.62
Cepillo de alambre	2	Unidades	1.25	2.50
Chaira de piedra	3	unidades	0.75	2.25
Sierra sin fin de 1	1	Unidades	5.00	5.00
Cinta Aislante	15	Rollo	0.62	9.29
Cinta métrica	6	unidades	5.60	33.60
Clavos de 2	1	Libras	2.12	2.12
Clavos de 1	5	Libras	0.98	4.90
ILENSA	2	unidades	0.80	1.60
Codo para miembro superior	1	unidades	407.00	407.00
Compás	1	unidades	1.50	1.50
Cono de pelite	28	unidades	0.29	8.12
Cono de Hule grande	5	unidades	1.72	8.60

PRODUCTOS	EXISTENCIAS	MEDIDA	PRECIO	TOTAL
Cono de Lija	28	unidades	1.72	48.16
Correa Mariposa	30	unidades	2.62	78.60
Corta Frío	10	unidades	0.25	2.50
Cuchilla de escarpa	2	unidades	0.36	0.72
Cuchillo para carnicero	1	unidades	0.26	0.26
Cuero	5	Pies	12.50	62.50
Dacron Natural	2	Rollos	9.85	19.70
Dacron Natural de ½	2	Rollos	69.75	139.50
Dados de 3/16	10	unidades	69.75	697.50
Dado ¼	3		0.57	1.71
Dado ¾	3		0.57	1.71
Dado 3/8	1		0.57	0.57
Dado M 10	2		0.57	1.14
Dado M 5	2		0.57	1.14
Desarmador	2	unidades	1.20	2.40
Depresores	6	Cajas	0.02	0.12
Hebilla de 2 trabas de 1*3/4	50	Unidades	0.08	4.00
Elástico de 1	1	rollos	0.50	0.50
Escofina para yeso ovalada 1/2 caña	6	unidades	4.08	24.48
Escofina para yeso plana	10	unidades	8.00	80.00
Escofina para yeso redonda	10	unidades	8.00	80.00
Espátula para yeso	2	unidades	3.00	6.00
Estoquinete de 4 de Nylon	10	Rollos	14.50	145.00
Estoquinete de Nylon de 2	10	rollos	14.50	145.00
Estoquinete de Nylon de 8	1	rollos	14.50	14.50
EVA de 3.16	2	Pliegos	12.50	25.00
Hebilla de 3/4 para cavidad	100	Caja	0.48	48.00
Hebilla de ½	50	unidades	0.26	13.00
Hebilla de escalera de media	50	unidades	0.26	13.00
Hebilla de 1 plástico	30	unidades	0.40	12.00
Faja de Nylon de 1	1	Rollos	6.85	6.85
Faja de Nylon de 2	1	rollos	2.29	2.29
Faja Elástica de 2	3	rollos	2.86	8.58
Faja de algodón de 1	1	Rollos	10.00	10.00
Faja de algodón de 2	2	rollos	10.00	20.00
Falsa Escuadra	2	unidades	2.86	5.72
Fibra de Vidrio	8	Libras	2.06	16.48
Formón de 1 Mm.	2	unidades	1.89	3.78
Formón de 10 MM.	2	unidades	4.80	9.60
Formón de 18 MM	2	unidades	1.89	3.78

Formón de ¼	2	unidades	1.20	2.40
Formón de 3/8	2	unidades	1.20	2.40
Formón de 5/16	2	unidades	1.52	3.04

PRODUCTOS	EXISTENCIAS	MEDIDA	PRECIO	TOTAL
Fresa de Pivote	2	unidades	1.25	2.50
Fresa dentada	5	unidades	3.20	16.00
Fresas Cónica	7	unidades	3.20	22.40
Gamuza	10	pies	1.65	16.50
Gancho Izquierdo para niño	2	unidades	750.00	1,500.00
Gancho para adulto No. 7	1	unidades	1,137.50	1,137.50
Ganchos derecho para niño	1	unidades	750.00	750.00
Goma para gancho, bandas de hule	596	Cajas	1.02	607.92
Guantes cosmético	1	unidades	675.50	675.50
Guantes desechables	2	Cajas	5.50	11.00
Hilo Algodón	1	Unidades	2.79	2.79
Hilo Nylon Redondo	3	Unidades	1.69	5.07
Juego de Herramientas de 6 piezas	2	juego	300.00	600.00
Juego de machuelos de 1/16	5	unidades	2.97	14.86
Juego de machuelos de 1/4	5	unidades	10.00	50.00
Juego de machuelos de 3/16	5	unidades	8.00	40.00
Juego de machuelos de 1/8	5	unidades	9.00	45.00
Juegos de Broca	2	unidades	1.31	2.62
Laca sprite	4	Botes	3.89	15.56
Lápiz indeleble	30	unidades	0.51	15.30
Lentes plásticos	2	unidades	3.00	6.00
Lija de banda	4	Unidades	0.23	0.92
Lija de yeso	5	Cajas	0.34	1.70
Lija en pliego para madera No. 10	5	pliegos	0.32	1.60
Lija en pliego para madera No. 50	5	pliegos	0.45	2.25
Lima Plana	2	unidades	0.42	0.84
Lima de caña	8	unidades	0.32	2.56
Lima de ½ caña	4	unidades	0.56	2.24
Lima redonda de 10	2	unidades	0.32	0.64
Lima redonda de 12	2	unidades	0.36	0.72
Llave de 2 puntos	2	unidades	2.50	5.00
Llave de tubo cuadrada	2	unidades	1.30	2.60
Llave de tubo hexagonal	4	unidades	0.25	1.00
Llave Alen	5	unidades	2.50	12.50
Llave corona	6	unidades	3.50	21.00
Mambriil para taladro	1	unidades	0.36	0.36
Mano Pasiva derecha	1	unidades	325.00	325.00
Marcos para sierra	3	unidades	1.11	3.32
Martillo	3	unidades	1.20	3.60
Martillo de cabeza redonda	2	unidades	1.52	3.04
Martillo combinado	2	unidades	3.50	7.00
Martillo de goma	2	unidades	3.50	7.00
Metro de metal	2	unidades	1.25	2.50
Mordaza	2	unidades	3.25	6.50
Ocarina	5	pies		0.00
Pasador 2	10	unidades	1.50	15.04
Pasador D	50	unidades	0.03	1.25
Pasador de 1	50	unidades	0.03	1.50
Pedilen FOAm B	37500	GRAMOS	0.01	412.50

Pega El Toro	3750	GRAMOS	0.00	15.00
Pelite perforado de baja densidad	4	pliegos	29.90	119.60
Perno para Carrocería	20	unidades	0.25	5.00
Perno para Pie	30	Unidades	0.14	4.20
Perno para Pie Otto buce	10	unidades	0.12	1.20
PRODUCTOS	EXISTENCIAS	MEDIDA	PRECIO	TOTAL
Pie No. 27 Izquierdo	5	unidades	67.00	335.00
PIE No 21 DERECHO STRIDER	5	unidades	67.00	335.00
PIE No 22 IZQUIERDO STRIDER	5	unidades	67.00	335.00
PIE No 23 DERECHO STRIDER	10	unidades	67.00	670.00
PIE No 23 IZQUIERDO STRIDER	10	unidades	67.00	670.00
PIE No 24 DERECHO STRIDER	8	unidades	67.00	536.00
PIE No 24 IZQUIERDO STRIDER	8	unidades	67.00	536.00
PIE No 25 IZQUIERDO STRIDER	10	unidades	67.00	670.00
PIE No 26 DERECHO STRIDER	8	unidades	67.00	536.00
PIE No 28 DERECHO STRIDER	3	unidades	67.00	201.00
Pie No. 17 Derecho	1	unidades	67.00	67.00
Pie No. 20 Derecho	5	unidades	67.00	335.00
Pie No. 21 Derecho	5	unidades	67.00	335.00
Pie No. 26 Izquierdo	8	unidades	67.00	536.00
Pie No. 27 Derecho	5	unidades	67.00	335.00
Pie No. 28 Izquierdo	3	unidades	67.00	201.00
Pie No. 25 Derecho	10	unidades	67.00	670.00
Pie No. 22 Derecho	5	unidades	67.00	335.00
Piedra de esmeril	2	unidades	16.00	32.00
Piedra para afilar	1	unidades	12.00	12.00
Pies No. 20 Izquierdo	5	unidades	67.00	335.00
Pigmento	454	GRAMOS	0.09	41.77
Pintura Solay Aluminio	1	Libras	13.50	13.50
Placas para antebrazo	20	unidades	32.00	640.00
Plastilina	2	Cajas	1.14	2.28
Polietileno	2	pliegos	21.14	42.28
PPT.	5	Pliegos	0.94	4.70
PPT. De 3/16	5	Rollos	0.94	4.70
Presillas	10	unidades	0.05	0.50
Promotor o acelerador	2721.6	GRAMOS	0.09	244.94
Protector de cable metálico	2	rollos	2.30	4.60
Protector Plástico de 1/16	2	rollos	0.69	1.38
Pulidor de lija	1	unidades	2.59	2.59
PVA # 6	2	cajas	45.00	90.00
PVA # 8	5	cajas	45.00	225.00
PVA No. 12	5	cajas	45.00	225.00
PVA No. 14	2	Cajas	45.00	90.00
PVA. # 10	5	cajas	45.00	225.00
Quita rebaba	2	unidades	3.00	6.00
Rallador	2	unidades	3.00	6.00
Remache niquelado	3	Libras	0.26	0.78
Remache de hierro	2	Libras	0.09	0.18
Remache de cobre	2	Libras	0.08	0.16
Remache rápido	2	Libras	0.10	0.20
Resina	3	GLS	13.89	41.67
Retenedor de Terminal	10	unidades	12.00	120.00
Retenedor para cable	10	unidades	2.50	25.00
Retenedor de aluminio pequeño HD 50363	10	unidades	8.41	84.07

Rodillas 3 R 15 Modular	1	Unidades	36.00	36.00
Sierra para caladora	3	unidades	0.99	2.97
Sierra para estriquer	10	unidades	1.25	12.50
Supracondilia Derecha	10	unidades	80.00	800.00
Supracondilia Izquierda	10	unidades	80.00	800.00
Talco Simple	5443.2	GRAMOS	0.00	3.10
PRODUCTOS	EXISTENCIAS	MEDIDA	PRECIO	TOTAL
Tarreja	1	unidades	15.00	15.00
Tirro de 1	10	Rollos	1.99	19.90
Tirro de 2	10	Rollos	2.00	19.96
Tubo de aluminio largo para prótesis	5	Unidades	2.86	14.30
Tubo de Hule de ¼	10	yarda	2.86	28.60
Tubo con adaptador P/BR	10	unidades	36.00	360.00
Badana	10	Pies	0.75	7.50
Vaina Asilar	8	unidades	2.20	17.60
Válvula de hule	5	unidades	26.00	130.00
Varillas para soldar polipropileno	50	unidades	1.89	94.50
Vaselina Simple	4536	GRAMOS	0.00	19.50
Vasos desechables	125	UNIDADES	0.03	3.75
Velcro de 1	2	Rollos	0.69	1.38
Velcro de ½	2	Rollos	0.69	1.38
Velcro de 2	2	rollos	0.69	1.38
Venda Elástica de 6	50	Unidades	0.40	20.00
Vendas de Yeso	2	Cajas	1.82	3.64
Vendas Elásticas de 4	50	Unidades	0.34	17.00
Guantes protectores	2	Pares	0.05	0.10
Yunque	1	unidades	0.62	0.62
TOTAL VALUADO:				\$28,192.25

ANEXO N. 11: COSTO UNITARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS												
MATERIALES	PRODUCTO PROTESIS ENDO			PRODUCTO PROTESIS BAJ/EXO			PRODUCTO PROTESIS SOB/EXO			PLANTILLA		
	UNIDADES	PRECIO (\$)	TOTAL	UNIDADES	PRECIO (\$)	TOTAL	UNIDADES	PRECIO (\$)	TOTAL	UNIDADES	PRECIO (\$)	TOTAL
Arandelas de 9MM	4	\$0.03	\$ 0.12	4	\$0.03	\$ 0.12	6	\$0.03	\$ 0.18	0	\$0.03	\$ -
Acetona	0	\$0.003	\$ -	6	\$0.003	\$ 0.02	10	\$0.003	\$ 0.03	0	\$0.003	\$ -
Adaptador con núcleo 4R23	1	\$28.36	\$ 28.36	0	\$28.36	\$ -	0	\$28.36	\$ -	0	\$28.36	\$ -
Adaptador plástico 2R14	1	\$4.64	\$ 4.64	0	\$4.64	\$ -	0	\$4.64	\$ -	0	\$4.64	\$ -
Adaptador para pie 2R8 = M10	1	\$28.36	\$ 28.36	0	\$28.36	\$ -	0	\$28.36	\$ -	0	\$28.36	\$ -
Adaptador 4R21	1	\$35.61	\$ 35.61	0	\$35.61	\$ -	0	\$35.61	\$ -	0	\$35.61	\$ -
Block de Madera 6x6x9	0	\$17.00	\$ -	1	\$17.00	\$ 17.00	1	\$17.00	\$ 17.00	0	\$17.00	\$ -
Catalizador	15	\$0.07	\$ 1.05	15	\$0.07	\$ 1.05	20	\$0.07	\$ 1.40	0	\$0.07	\$ -
Correa de supracordilia	1	\$8.11	\$ 8.11	2	\$8.11	\$ 16.22	0	\$8.11	\$ -	0	\$8.11	\$ -
Correas de rodaje de 3/4x11"	2	\$2.00	\$ 4.00	2	\$2.00	\$ 4.00	1	\$2.00	\$ 2.00	0	\$2.00	\$ -
Correa para hebilla de 3/4x5	2	\$1.50	\$ 3.00	2	\$1.50	\$ 3.00	0	\$1.50	\$ -	0	\$1.50	\$ -
Calcetas de algodón	3	\$0.75	\$ 2.25	2	\$0.75	\$ 1.50	0	\$0.75	\$ -	0	\$0.75	\$ -
Cinta Aislante	1/2	\$0.62	\$ 0.31	0	\$0.62	\$ -	0	\$0.62	\$ -	0	\$0.62	\$ -
Dacron fieltro	1	\$1.00	\$ 1.00	2	\$1.00	\$ 2.00	2	\$1.00	\$ 2.00	0	\$1.00	\$ -
Dacron Natural de 1"	0	\$1.17	\$ -	0	\$1.17	\$ -	1	\$1.17	\$ 1.17	0	\$1.17	\$ -
Depresores bajo lengua	6	\$0.04	\$ 0.24	6	\$0.04	\$ 0.24	10	\$0.04	\$ 0.40	0	\$0.04	\$ -
Estoquinett de algodón	1	\$1.60	\$ 1.60	2	\$1.60	\$ 3.20	2	\$1.60	\$ 3.20	0	\$1.60	\$ -
Estoquinett de Nylon	3	\$1.20	\$ 3.60	7	\$1.20	\$ 8.40	6	\$1.20	\$ 7.20	0	\$1.20	\$ -
Envase plástico	1	\$0.11	\$ 0.11	1	\$0.11	\$ 0.11	2	\$0.11	\$ 0.22	0	\$0.11	\$ -
Espuma de goma 6R6 DK	1	\$6.86	\$ 6.86	0	\$6.86	\$ -	0	\$6.86	\$ -	0	\$6.86	\$ -
Faja de algodón de 2"	2	\$1.56	\$ 3.12	11/2	\$1.56	\$ 2.34	1	\$1.56	\$ 1.56	0	\$1.56	\$ -
Faja elástica de 2"	1/2	\$2.29	\$ 1.15	1/4	\$2.29	\$ 0.57	0	\$2.29	\$ -	0	\$2.29	\$ -
Guantes descartables	0	\$0.11	\$ -	2	\$0.11	\$ 0.22	2	\$0.11	\$ 0.22	0	\$0.11	\$ -
Hebilla de 3/4	2	\$0.53	\$ 1.06	0	\$0.53	\$ -	2	\$0.53	\$ 1.06	0	\$0.53	\$ -
Lija para yeso	1/2	\$1.00	\$ 0.50	1/2	\$1.00	\$ 0.50	0.5	\$1.00	\$ 0.50	0	\$1.00	\$ -
Laca Spray	1/4	\$3.89	\$ 0.97	0	\$3.89	\$ -	4	\$3.89	\$ 15.56	0	\$3.89	\$ -
Micro Balls	10	\$0.90	\$ 9.00	1/2	\$0.90	\$ 0.45	10	\$0.90	\$ 9.00	0	\$0.90	\$ -
Medias cosmeticas	1	\$9.14	\$ 9.14	0	\$9.14	\$ -	0	\$9.14	\$ -	0	\$9.14	\$ -
Otros	0	\$1.00	\$ -	0	\$1.00	\$ -	0	\$1.00	\$ -	1	\$1.00	\$ 1.00
Pedilen	0	\$0.01	\$ -	140	\$0.01	\$ 1.40	300	\$0.01	\$ 3.00	0	\$0.01	\$ -
Pegamento el toro	30	\$0.04	\$ 1.20	100	\$0.04	\$ 4.00	20	\$0.04	\$ 0.80	30	\$0.04	\$ 1.20
Pelite	1/4	\$29.90	\$ 7.48	1/4	\$29.90	\$ 7.48	0.25	\$29.90	\$ 7.48	0	\$29.90	\$ -
Pieza de union de madera 5R1=1	1	\$39.27	\$ 39.27	0	\$39.27	\$ -	0	\$39.27	\$ -	0	\$39.27	\$ -
Pie	1	\$46.67	\$ 46.67	0	\$46.67	\$ -	0	\$46.67	\$ -	0	\$46.67	\$ -
Pie Sach	0	\$95.00	\$ -	1	\$95.00	\$ 95.00	1	\$95.00	\$ 95.00	0	\$95.00	\$ -
Pigmento	15	\$0.09	\$ 1.35	20	\$0.09	\$ 1.80	20	\$0.09	\$ 1.80	0	\$0.09	\$ -
Promotor	15	\$0.09	\$ 1.35	20	\$0.09	\$ 1.80	30	\$0.09	\$ 2.70	0	\$0.09	\$ -
PVA No. 8	5	\$2.50	\$ 12.50	3	\$2.50	\$ 7.50	0	\$2.50	\$ -	0	\$2.50	\$ -
PVA No. 12	0	\$3.00	\$ -	0	\$3.00	\$ -	5	\$3.00	\$ 15.00	0	\$3.00	\$ -
pasador de 2"	0	\$0.17	\$ -	0	\$0.17	\$ -	4	\$0.17	\$ 0.68	0	\$0.17	\$ -
Remaches niquelados de 9MMx3/4	2	\$0.20	\$ 0.40	5	\$0.20	\$ 1.00	3	\$0.20	\$ 0.60	0	\$0.20	\$ -
Recina Poliester	1/4	\$13.89	\$ 3.47	1/3	\$13.89	\$ 4.63	0.5	\$13.89	\$ 6.95	0	\$13.89	\$ -
Rodilla Convencional	0	\$170.00	\$ -	0	\$170.00	\$ -	1	\$170.00	\$ 170.00	0	\$170.00	\$ -
Suela esponja mediana	0	\$8.00	\$ -	0	\$8.00	\$ -	0	\$8.00	\$ -	1/3	\$8.00	\$ 2.67
Solca Flock	0	\$0.03	\$ -	10	\$0.03	\$ 0.30	0	\$0.03	\$ -	0	\$0.03	\$ -
Talco	10	\$0.01	\$ 0.10	6	\$0.01	\$ 0.06	10	\$0.01	\$ 0.10	0	\$0.01	\$ -
Thiner	8	\$0.15	\$ 1.20	6	\$0.15	\$ 0.90	10	\$0.15	\$ 1.50	0	\$0.15	\$ -
Tirro de 2"	1/2	\$1.37	\$ 0.69	0	\$1.37	\$ -	0	\$1.37	\$ -	0	\$1.37	\$ -
Tubo con adaptador 2R3	1	\$36.00	\$ 36.00	0	\$36.00	\$ -	0	\$36.00	\$ -	0	\$36.00	\$ -
Valvula 3/8	0	\$26.00	\$ -	0	\$26.00	\$ -	1	\$26.00	\$ 26.00	0	\$26.00	\$ -
Vendas de yeso rigido	0	\$1.10	\$ -	2	\$1.10	\$ 2.20	3	\$1.10	\$ 3.30	0	\$1.10	\$ -
Vasos descartables de 8 onz.	6	\$0.03	\$ 0.18	6	\$0.03	\$ 0.18	8	\$0.03	\$ 0.24	0	\$0.03	\$ -
Vaselina solida	10	\$0.0043	\$ 0.04	6	\$0.0043	\$ 0.03	10	\$0.0043	\$ 0.04	0	\$0.0043	\$ -
Velcro de 2"	0	\$0.69	\$ -	0	\$0.69	\$ -	1	\$0.69	\$ 0.69	0	\$0.69	\$ -
Yeso calcinado	15	\$0.14	\$ 2.10	15	\$0.14	\$ 2.10	25	\$0.14	\$ 3.50	0	\$0.14	\$ -
M. DE O.	10	\$7.20	\$72.00	10	\$7.20	\$72.00	22	\$11.00	\$242.00	2	\$8.46	\$16.92
CIF	10	\$4.27	\$42.70	10	\$4.27	\$42.70	22	\$4.27	\$93.94	2	\$4.27	\$8.54
TOTAL			\$422.85			\$306.01			\$738.01			\$30.33

ANEXO 12. HERRAMIENTAS DE CONTROL FINANCIERO.

ANEXO 12.1. Formulario de control de ingresos semanales.



**ASOCIACIÓN PROMOTORA DE LA ORGANIZACIÓN DE
DISCAPACITADOS DE EL SALVADOR**

Dirección: Colonia Miranda,
Calle La Granjita, Casa No. 8,
San Antonio Abad, San
Salvador

Teléfono: 2262-0890/
2262-2743

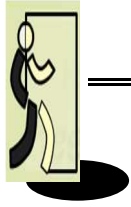
CONTROL DE INGRESOS SEMANAL

No: _____
Fecha: _____

Total de ingresos	Efectivo	Cheques	Depósitos	Otros	Quedan pendiente

Cliente	Factura	Código	Descripción del producto	Unidades	Precio unitario	Total
					Subtotal	
					IVA	
					Total	

ANEXO 12.2. Formulario de control de efectivo.



Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador.

CONTROL DE EFECTIVO

Semana: _____

Registro Auxiliar de Caja Chica									
Fecha	Concepto	No de vale	Entradas	Pagos	Gastos venta	Gastos admón	Otros	Varias Cuentas	
			\$	\$	\$	\$		Nombre	Importe

Registro de Depósitos Bancarios								
Fecha	Concepto	Banco	Cuenta No	Remesa No	Cheques		Monto Depósito	Total
					No	Importe		
Suma								

Registro de Cheques						
Fecha	No de cuenta por pagar	Nombre del Beneficiario	No de Cheque	Cuentas por pagar	Bancos	Descuentos sobre compras
				Debe	Haber	Haber
Total						

Responsable: _____

Aprobado: _____

ANEXO 12.3. Conciliación Bancaria.

Conciliación Bancaria Mensual			
Banco:		No de Cuenta.	
Fecha de Estado de Cuenta:		_____	
Saldo al final del período a partir del estado bancario		\$0.00	
Sume los depósitos en tránsito			
<u>Fecha de depósito</u>	<u>Importe</u>	<u>Fecha de depósito</u>	<u>Importe</u>
	\$0.00		\$0.00
	\$0.00		\$0.00
	\$0.00		\$0.00
	\$0.00		\$0.00
	\$0.00		\$0.00
Total de depósitos en tránsito			<u>\$0.00</u>
Subtotal			\$0.00
Deduzca los cheques pendientes			
<u>Número de cheque</u>	<u>Importe</u>	<u>Número de cheque</u>	<u>Importe</u>
	\$0.00		\$0.00
	\$0.00		\$0.00
	\$0.00		\$0.00
	\$0.00		\$0.00
	\$0.00		\$0.00
	\$0.00		\$0.00
	\$0.00		\$0.00
	\$0.00		\$0.00
	\$0.00		\$0.00
	\$0.00		\$0.00
	\$0.00		\$0.00
	\$0.00		\$0.00
	\$0.00		\$0.00
	\$0.00		\$0.00
	\$0.00		\$0.00
Total de cheques pendientes			<u>\$0.00</u>
Saldo computado en los libros			<u>\$0.00</u>
Saldos Conciliados			<u>\$0.00</u>
Diferencia			<u><u>\$0.00</u></u>
Preparado por: _____			
Revisado por: _____			

ANEXO 12.4. Formulario de Estado de Cuenta de Clientes.



**ASOCIACIÓN PROMOTORA DE LA ORGANIZACIÓN DE
DISCAPACITADOS DE EL SALVADOR**

Dirección: Colonia
Miranda, Calle La Granjita,
Casa No. 8, San Antonio
Abad, San Salvador

Teléfono: 2262-0890/
2262-2743
Fax: 2262-2744

ESTADO DE CUENTA

No de cuenta: _____ **Facturar a:** _____
 Fecha: _____
 Cliente: _____

Fecha	Nº de factura	Descripción	Importe	Pago	Saldo
				Total	

Forma de pago: _____

Fecha de cancelación: _____

ANEXO 12.5. Formulario de Control de Gastos Generales.



ASOCIACIÓN PROMOTORA DE LA ORGANIZACIÓN DE DISCAPACITADOS DE EL SALVADOR

Dirección: Colonia Miranda,
Calle La Granjita, Casa No. 8,
San Antonio Abad, San
Salvador

Teléfono: 2262-0890 / 2262-2743
Fax : 2262-2744

INFORME DE GASTOS

Conceptos: _____

Empleado: _____

Área: _____

Fecha	Descripción del Producto o servicio adquirido	Tipo de Gasto	Cantidad	Total
Total columna				

Subtotal	
IVA	
Total a pagar	

Firma del empleado: _____

Fecha: _____

Aprobado por: _____

Fecha: _____

Fecha	Responsable	Motivo del gasto	Proveedor	Total
			Total	

Es preciso adjuntar los recibos al formulario de gastos.

ANEXO 12.6. Formulario de Control General de Inventario.



**ASOCIACIÓN PROMOTORA DE LA ORGANIZACIÓN DE
DISCAPACITADOS DE EL SALVADOR**

Dirección: Colonia Miranda,
Calle La Granjita, Casa No. 8,
San Antonio Abad, San
Salvador

Teléfono: 2262-0890/
2262-2743

Fax: 2262-2744

CONTROL GENERAL DE INVENTARIO

No. _____

Fecha: _____

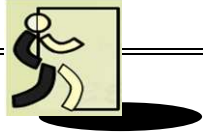
Responsable: _____

Localización: _____

Autorización: _____

Fecha de compra	No de factura	Proveedor	Descripción	Cantidad	Garantía	Valor
					Total	

ANEXO 12.7. Kárdex para Inventario de Materia Prima (PEPS).



Asociación Promotora de la Organización de Discapacitados de El Salvador.

REGISTROS AUXILIARES PARA EL CONTROL DE INVENTARIO (PEPS)

Mes: _____

Descripción del producto: _____

Referencia: _____

Fecha	Documento soporte	Detalle de la operación	Entradas			Salidas			Saldo		
			Cantidad	Costo unitario de compras o devoluciones en ventas	Costo total	Cantidad	Costo unitario de compras o devoluciones en ventas	Total costo mercancía vendida Y/o retirada	Cantidad	Valor unitario de compras o devoluciones en ventas	Costo total
											-
Totales:									Saldo Final		

Costo de los materiales usados: _____


Inventario final: _____

Costo calculado de los materiales disponibles para usar: _____

Consolidación del Mes:

Producto	Referencia	Saldo inicial	Debitos	Creditos	Saldo final
Totales					

ANEXO 12.8. Formulario de Productos Terminados.



Asociación Promotora de la Creación de Discapacitados de El Salvador.

HOJA DE REGISTRO DE PRODUCTO
TERMINADO

Fecha de elaboración: _____

PRODUCTO						
NOMBRE DEL COMPONENTE	CÓDIGO	PROVEEDOR	MEDIDA	CANT.	PRECIO	TOTAL \$
TOTAL						
MANDO DE OBRA			UNIDAD	CANT.		TOTAL \$
TIEMPO DE FABRICACION						
TOTAL MATERIAL + MANDO DE OBRA						
MÁS 13% DE IVA						
PRECIO ACTUAL DE PODES						

Fecha de modificación: _____

Elaborado por: _____

ANEXO 12.9. Formulario de Pedido de Materia Prima y Materiales.



**ASOCIACIÓN PROMOTORA DE LA ORGANIZACIÓN DE
DISCAPACITADOS DE EL SALVADOR**

Dirección: Colonia Miranda,
Calle La Granjita, Casa No. 8,
San Antonio Abad, San
Salvador

Teléfono: 2262-0890/
2262-2743

Fax: 2262-2744

PEDIDO DE COMPRA

Facturar a:

Enviar a:

Nº de pedido de compra:
Fecha:
Proveedor:

Solicitado por	Fecha	Enviar vía	FOB	Proveedor	Términos	C.I.F.

Cantidad	Código	Unidades	Descripción	Descuento %	Sujeto a im- puestos	Precio unidad	Total

Subtotal	
Impuesto	
Envío	
Varios	
Total	

Aprobado por:

ANEXO 12.10. Formulario de Requisición.



ASOCIACIÓN PROMOTORA DE LA ORGANIZACIÓN DE DISCAPACITADOS DE EL SALVADOR

Dirección: Colonia Miranda,
Calle La Granjita, Casa No. 8,
San Antonio Abad, San
Salvador

Teléfono: 2262-0890/
2262-2743

Fax: 2262-2744
Correo:

ORDEN DE SALIDA DE MATERIA PRIMA

ORDEN No:

FECHA DE SOLICITUD:

AREA QUE SOLICITA:

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRODUCTO A ELABORAR	COSTO UNITARIO	TOTAL
DEVOLUCION:				
			Total	

Aprobado por: _____ Entregado por: _____
 Recibido por: _____

ANEXO 12.11. Cotización o Presupuesto de Compra de Materia Prima.



**ASOCIACIÓN PROMOTORA DE LA ORGANIZACIÓN DE
DISCAPACITADOS DE EL SALVADOR**

Dirección: Colonia Miranda,
Calle La Granjita, Casa No. 8,
San Antonio Abad, San
Salvador

Teléfono: 2262-0890/
2262-2743

Fax: 2262-2744

PRESUPUESTO DE COMPRA

No de presupuesto: _____
Fecha: _____
Proveedor: _____
Área solicitante: _____

Su n° de pedido	FOB	Enviar vía	Términos	C.I.F.	Fecha de envío propuesta

Cantidad	Código	Descripción	Descuento %	Sujeto a impuestos	Precio unidad	Total

Subtotal	
Impuesto	
Envío	
Varios	
Total	

Presupuesto válido para _____ días.

Presupuesto elaborado por: _____

Describe las condiciones de estos precios y los términos adicionales del acuerdo. Quizá desee incluir contingencias que afectan al presupuesto.

Para aceptar este presupuesto, firme aquí y devuelva el documento: _____

ANEXO 12.12. Formulario de Horas de Mano de Obra Directa



**ASOCIACIÓN PROMOTORA DE LA ORGANIZACIÓN DE
DISCAPACITADOS DE EL SALVADOR**

Dirección: Colonia
Miranda, Calle La Granjita,
Casa No. 8, San Antonio
Abad, San Salvador

Teléfono: 2262-0890/
2262-2743

Fax: 2262-2744

REGISTRO DE HORAS LABORALES

Fecha: _____

Empleado: _____

Fecha	Actividad	Tiempo invertido	Promedio de tiempo	Tiempo extra	Total
				Total de horas	